



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES  
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA

TESINA DE GRADO

# POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

El caso de las cooperativas del  
Programa de la Micro Región San  
Pedro y La Esperanza en la  
provincia de Jujuy  
2015-2017

ALUMNO:  
ANDRÉS ÁLVAREZ

DIRECTORA:  
MARÍA DE LOS ÁNGELES DICAPUA  
Rosario - Marzo de 2018



## Resumen

En el año 2013 el Gobierno Nacional toma la decisión de recuperar el Ingenio La Esperanza en la provincia de Jujuy para reactivarlo productivamente luego de su quiebra, para lo cual convoca al Gobierno de Jujuy, organizaciones de la sociedad civil e inversores privados. Con el apoyo de organismos multinacionales de crédito se crea así la Micro Región de San Pedro y La Esperanza, con múltiples proyectos productivos en la zona. En ese marco, se constituyen una serie de cooperativas dentro de cuatro módulos productivos (apícola, avícola, porcino y hortícola) formadas por familiares de trabajadores desplazados del ingenio. Se trata, por tanto, de emprendimientos cooperativos creados a partir de una política pública estatal sin la existencia de un colectivo de trabajo previo.

A partir de una evaluación de dicha política realizada en septiembre del 2015 en el marco de mi práctica pre profesional curricular de la carrera de Ciencia Política, se identificaron ciertos nudos problemáticos que ponían en riesgo la sostenibilidad de los emprendimientos. En particular, resaltaban los conflictos ocasionados por la ausencia una adecuada gestión de los colectivos de las cooperativas y de los lazos de reciprocidad al interior de los mismos.

En el presente trabajo, nos interesa analizar si las estrategias correctivas propuestas a partir del estudio mencionado fueron implementadas y de qué modo, luego haber transcurrido dos años y tras el cambio de signo político de los gobiernos nacional y provincial a fines del 2015. A su vez, la perspectiva adoptada nos permitirá reflexionar respecto a lo que el caso analizado puede aportar en torno a la sostenibilidad de los emprendimientos de economía social y la importancia del rol estatal en relación a esta cuestión.

**Palabras claves:** Economía social – Cooperativas - Sostenibilidad – Políticas públicas – Lazos de reciprocidad

## Agradecimientos

A mi familia, por el sostén y el acompañamiento a lo largo de estos años.

A Pame, mi compañera fundamental en este camino.

A los/las amigo/as y compañero/as que me dio el recorrido por la facultad, por el apoyo y el afecto.

A las y los docentes del Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo, por haberme enseñado a entender el trabajo académico a través del afecto y el trabajo colectivo, y en especial a María de los Ángeles Dicapua, por las sucesivas direcciones de becas y de esta tesina.

A las y los docentes de las cátedras de Teoría Sociológica y de Teoría Política II, por los consejos y las experiencias aprendidas durante mi recorrido por las cátedras.

A todas las personas que colaboraron con la realización de esta tesina, y en especial a Sofía Bauzá, sin la cual este trabajo no hubiera sido posible.

A todos y todas los y las que lucharon y luchan por la educación pública, irrestricta y de calidad.

# ÍNDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
Metodología de trabajo .....	6
<b>I. Abordaje conceptual.....</b>	<b>8</b>
Economía Social y Solidaria .....	8
Cooperativas de trabajo .....	12
El debate sobre la sostenibilidad de las experiencias de economía social .....	13
El papel del Estado en la sostenibilidad y el fortalecimiento del sector de economía social .....	17
Los lazos de reciprocidad como elemento de sostenibilidad .....	20
La constitución del colectivo de trabajo. Características y dinámicas.....	21
<b>II. Descripción del Programa de la Micro-Región San Pedro y La Esperanza....</b>	<b>28</b>
El ingenio.....	28
El Programa de la Micro-Región San Pedro y La Esperanza .....	30
<b>III. Situación de la política pública analizada en septiembre de 2015.....</b>	<b>34</b>
Diseño de estrategia de evaluación .....	35
Aplicación de estrategia diagnóstico .....	36
Situación social de los trabajadores de las cooperativas .....	37
Conclusiones de la evaluación realizada .....	38
Devolución realizada a partir de la evaluación .....	45
<b>IV. Descripción de la evolución de la puesta en práctica de la política a partir de septiembre de 2015 .....</b>	<b>46</b>
Actividades llevadas a cabo entre septiembre y diciembre de 2015.....	46
Cambios en el programa a partir del cambio de gobierno .....	49
La visión de las cooperativistas entrevistadas sobre la intervención gubernamental luego de noviembre de 2015 .....	53
La visión de la ex-técnica .....	55
<b>V. Una mirada retrospectiva sobre el Programa de la Micro-Región .....</b>	<b>59</b>
<b>VI. Consideraciones finales .....</b>	<b>69</b>
<b>VII. Bibliografía .....</b>	<b>72</b>



## Introducción

En 2013, y tras años de deterioro, se produce el cierre del Ingenio La Esperanza en Jujuy, luego de que el grupo empresario que lo dirigía (Grupo Raggio) decidiera no extender su contrato de arrendamiento. Dada la trascendental importancia del mismo para el entramado socio-productivo de la zona, y ante la demanda social de los trabajadores, el Gobierno Nacional (que se encontraba entonces encabezado por la Presidente Cristina Fernández) decide hacerse cargo de la situación del ingenio, convocando al Gobierno de Jujuy (dirigido en aquel momento por el Gobernador Eduardo Fellner) y a un grupo de inversores privados, y se establece así una gerencia general que funcionaba como intervención del mismo.

Posteriormente, se destinó una gran inversión con el objetivo de reactivar económicamente al emprendimiento, aumentando y diversificando la producción. La administración del ingenio y de los recursos destinados a este cayó en la órbita de la Unidad para el Cambio Rural (UCAR), dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP). En 2013 se invirtieron cerca de 650 millones de pesos para el ingenio y los distintos proyectos asociados: se recuperó la producción, se modernizó el proceso de la cosecha mediante la incorporación de maquinaria y se reorganizó el área administrativa. (El Ingenio La Esperanza..., 2015)

Junto con la recuperación del Ingenio La Esperanza, el Gobierno Nacional propulsó la creación del Programa de la Micro-Región San Pedro y La Esperanza con el objetivo de revitalizar el tejido social y productivo de la región. De esta manera, paralelamente al proceso de reactivación del ingenio, surgen cuatro proyectos complementarios con la finalidad de constituir una fuente de ingreso alternativa para las familias de los trabajadores del ingenio y diversificar la producción, utilizando parte del terreno perteneciente a La Esperanza. En cada uno de esos proyectos o módulos, se conformaron diversas cooperativas de trabajo cuya condición para su miembro era ser familiar (cónyuge o hijo/a) de un/a trabajador/a del ingenio. Con esto se buscaba complementar el ingreso familiar en caso de que el jefe de hogar quedara desempleado o se jubilara por el aumento de mecanización de algunas tareas o por la política de reducción de personal en la etapa de reorganización del ingenio.

Los cuatro módulos productivos que se formaron son: apícola, avícola (huevos), porcino y hortícola. En cada uno de ellos se constituyeron diversas cooperativas excepto en el caso del módulo apícola, donde los jóvenes se integraron a una cooperativa ya existente que nuclea a diversos productores a nivel provincial.

En 2015, en el marco del desarrollo de mi Práctica Pre Profesional (instancia curricular de la carrera de Ciencia Política), realicé un estudio para la Federación de Cooperativas Federadas acerca de la situación de los miembros de las cooperativas de la Micro-Región. El mismo consistió en una evaluación de política pública: se buscó hacer un diagnóstico de la puesta en práctica de la política concluyendo en la posterior redacción de un informe y en una “devolución” que planteaba algunos nudos problemáticos que necesitaban una resolución para posibilitar la sostenibilidad de las cooperativas a mediano y largo plazo.

Transcurridos dos años de aquel estudio, el objetivo de este trabajo consiste en analizar el desarrollo posterior de dicha política, buscando rastrear si los nudos problemáticos identificados en septiembre del 2015 fueron retomados por los actores involucrados en la implementación del programa, e identificar y analizar las estrategias que se llevaron a cabo para abordarlos, evaluando su pertinencia y eficacia en la sostenibilidad de las cooperativas del programa.

Al respecto, cabe interrogarnos si el nuevo signo político de los gobiernos nacional y provincial a partir de diciembre de 2015 incidió de manera significativa en la puesta en práctica de la política pública analizada, en tanto dicho acontecimiento implicó una modificación sustancial en la orientación general de las políticas públicas de los respectivos gobiernos, marcadamente diferente a la de sus antecesores. En este sentido, y en vista de los vaivenes y la conflictividad política en torno a ese cambio de timón que se dio tanto a nivel nacional como provincial, nuestra hipótesis es que este proceso afectó negativamente la puesta en práctica del programa obstaculizando estrategias adecuadas para la resolución de los nudos problemáticos identificados.

Por otra parte, cabe marcar que el caso seleccionado constituye una experiencia sumamente interesante de analizar, en tanto se trata de una creación “artificial” de cooperativas de trabajo a partir de una política pública. Decimos “artificial”, para resaltar que no se trata aquí de una acción estatal que busca incentivar, potenciar o afianzar un emprendimiento cooperativo existente, o de asistir y acompañar a un grupo de personas que tienen la voluntad de iniciar una cooperativa de trabajo siendo conscientes de lo que ello significa. La gran mayoría de los participantes del programa no tenía expectativa de formar parte de una cooperativa, sino que su principal objetivo radicaba o en conseguir una fuente de ingreso o en un interés particular por el tipo de trabajo que se les ofrecía; lo cual queda demostrado en el hecho de que la mayoría de los mismos no sabían qué es una cooperativa ni tenían muy en claro qué diferencias conlleva respecto del trabajo de tipo asalariado. El hecho de que no encontremos un colectivo preexistente

diferencia estos emprendimientos de otras experiencias autogestivas como las cooperativas de trabajo tradicionales (formadas por la voluntad de sus miembros), las empresas recuperadas o casos de empresas de tipo social formados a partir de activos estatales (como en el caso de las Empresas de Producción Social en Venezuela).

Dadas estas particularidades, si bien se trata de una evaluación *ex-post*<sup>1</sup> que busca medir la pertinencia y la eficacia de las intervenciones propuestas, consideramos que el caso analizado resulta potencialmente enriquecedor para el estudio de la incidencia del rol estatal y las políticas públicas en el desarrollo y la sostenibilidad de los emprendimientos de economía social.

Este trabajo se encuentra organizado en seis capítulos que siguen a un breve apartado metodológico. En el primero de ellos, se desarrollan algunos conceptos que forman el marco teórico del estudio realizado. En el segundo, se presenta la política pública elegida como caso de estudio y el contexto en el cual se formula. En el capítulo siguiente se describen las características y los resultados de la evaluación realizada en septiembre de 2015 y la situación en la que se encontraba la puesta en práctica de dicha política en ese entonces. Posteriormente, a partir de la información recolectada, se caracteriza el desarrollo posterior de la misma hasta la actualidad. En el capítulo quinto se hace un balance retrospectivo del caso analizado para luego dar paso, por último, a algunas consideraciones en torno a los aportes e interrogantes que despierta la política estudiada en relación a la cuestión de la sostenibilidad de los emprendimientos de economía social.

## Metodología de trabajo

La perspectiva metodológica elegida es de carácter cualitativa, puesto que se trata de un estudio de caso donde nuestro interés se centra principalmente en describir e interpretar las particularidades del mismo. Además, esta perspectiva posibilita un abordaje adecuado de las estrategias mencionadas y el análisis de sus efectos en la sostenibilidad de las cooperativas, dado que guarda coherencia con el tipo de estudio realizado en 2015 del cual partimos.

El recorte temporal elegido transcurre entre septiembre de 2015, cuando se realizó el estudio previo que tomamos de referencia, y la actualidad. El recorte espacial, por su

---

<sup>1</sup> La evaluación *ex-post*, se realiza una vez finalizado el período bajo estudio, y pone sus esfuerzos en “apreciar los cambios en las situaciones que se pretendían cambiar, atribuibles a la intervención” (Niremburg, 2008, p. 12)

parte, será el departamento de San Pedro, provincia de Jujuy, donde se ubica el territorio que corresponde a la Micro-Región de San Pedro y la Esperanza.

En cuanto a las técnicas de investigación, se realizó en primer lugar una revisión bibliográfica para afianzar nuestro marco teórico. Luego, una exploración de fuentes secundarias de información (medios periodísticos digitales, portales de prensa oficiales, informes y publicaciones aportadas por entrevistados/as). Por otra parte, se realizaron 4 entrevistas de carácter semiestructurado:

- Entrevista presencial a dos miembros de FECOFE (ex patrocinador del Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza.
- Entrevista telefónica a ex técnica administrativa del Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza (dejó el mismo a comienzos de 2017)
- Entrevista telefónica a dos trabajadoras del Programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza (realizadas por separado).

Por último, cabe mencionar que se entabló comunicación con la Secretaría de Desarrollo Productivo dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de Jujuy, pero no se obtuvo una respuesta positiva ni se mostró interés en colaborar. Luego de varias dilaciones e intercambios vía correo electrónico, finalmente dejaron de contestar.



## I. Abordaje conceptual

### Economía Social y Solidaria

La economía social y solidaria constituye un ámbito en crecimiento y desarrollo. Si bien incluye fenómenos de larga tradición, como las cooperativas, mutuales y asociaciones, que se remontan al siglo XIX, en los últimos años el movimiento de la economía social se ha revalorizado y ha cobrado importancia en el nuevo contexto político post-guerra fría. Con la caída de los regímenes de tipo soviético o de los llamados “socialismos realmente existentes” de economías centralizadas, y frente a la crisis del Estado de Bienestar y la afirmación del “*only way*” del capitalismo neoliberal, la economía social se reafirma como una alternativa con potencial emancipatorio, poniendo en discusión los límites entre lo público y lo privado y apuntando a una sociedad más justa e igualitaria. En este marco, recientemente han florecido estudios académicos relacionados con esta temática desde diversas perspectivas y tradiciones, lo cual resulta importante tanto por las respuestas que estos puedan brindar a los distintos actores de la economía social, como por su aporte a la visibilización de estos fenómenos y a la discusión en torno a sus potencialidades y sus dificultades. (Defourny, 2003)

Sin embargo, no existe consenso en torno a una definición unívoca de economía social. Por un lado, las diferentes conceptualizaciones se relacionan con la forma concreta que asume este fenómeno en cada país. Por otro, resulta relevante la filiación teórica desde la cual se intenta caracterizar el campo: en efecto, cada tradición ha sabido abordar de manera diferente a este tercer gran sector, lo que lleva también a conclusiones disímiles, resaltando algunos rasgos sobre otros, poniendo el acento sobre determinadas cuestiones, etc. No obstante, si bien cambian las denominaciones,

“es la existencia de un tercer sector, al lado del sector privado con fines lucrativos y del sector público, que se descubre o redescubre en todas partes de Europa, en América del Norte, en las economías en transición de Europa central y oriental, así como en los países del Hemisferio Sur. Sin duda, este ‘tercer sector’ no está separado de los otros por fronteras perfectamente definidas y herméticas, aunque su propia dinámica es suficientemente original para no ser confundida con la de otros”. (Defourny, Develtere y Fonteneau, 2002, p. 1)

Tal como afirman estos autores, encontramos dos grandes perspectivas para entender la economía social en la actualidad. Por un lado, encontramos aquellas definiciones de carácter jurídico-institucional, que definen a este “tercer sector” como aquel que engloba a las figuras de las mutuales, las asociaciones y las cooperativas, con las características distintivas de cada una de ellas. Otras definiciones, en cambio, ponen más el acento en

los principios y el espíritu de la economía social, destacando los valores como la solidaridad, la autonomía, la cooperación y la ayuda mutua. Algunos de esos principios más difundidos son: “1. Finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad en lugar de beneficio. 2. Autonomía de gestión. 3. Procesos de decisión democrática. 4. Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de los beneficios” (Defourny et al., 2002, p. 9) La mejor definición de economía social surgiría de una combinación de ambas concepciones: sería aquel sector que aúna democracia económica con utilidad social, y que se materializa principalmente en las figuras jurídicas mencionadas. No obstante, esta idea de asociar el concepto de economía social con un tercer sector, permite no perder de vista las especificidades que el mismo adquiere en diferentes geografías, dado que el movimiento de economía social está atravesado por factores culturales, históricos, políticos, sociales, jurídicos y económicos.

Respecto de estas diferencias conceptuales regionales, Ghione (2012) nos recuerda que en Latinoamérica encontramos otros términos como Economía Popular, Economía Solidaria y Economía del Trabajo. Respecto de la primera, recuperando la conceptualización de José Luis Coraggio, es caracterizada por Ghione como aquella que evoca

“Todas las formas de organización de la reproducción y efectivización de las fuerzas del trabajo sean estas solidarias o no. Estas son: procesos de producción para el mercado autogestionado por trabajadores, asociaciones no mercantiles, trabajo doméstico. Dentro de esta economía la forma elemental de organización microsocioeconómica es la Unidad Doméstica. Si se piensa desde una economía mixta bajo la hegemonía del capital, entra en relaciones de intercambio con el subsistema de empresas de capital y con el subsistema agencias del estado: pero el objeto de intercambio es la fuerza de trabajo.” (p. 12)

Aunque se orienta a la reproducción de la vida de sus miembros y no a la ganancia, se encuentra subordinada a la economía capitalista y colabora con ella reproduciendo la fuerza de trabajo que necesita el capital (Hintze, 2010)

La economía solidaria, por su parte, generalmente se asocia a la acción de aquellos movimientos que apuntan a la revalorización de la solidaridad como valor clave en contraposición con el egoísmo propio de la economía capitalista, abarcando una gran cantidad casos diferentes.

En cuanto a la Economía del Trabajo, Coraggio (2004) la define en contraposición a la Economía del Capital, como aquella desde la cual “se ve el conjunto de la economía a partir de la lógica del trabajo y su reproducción ampliada, confrontando esa hegemonía y afirmando la primacía de los intereses del conjunto de los trabajadores y de sus

múltiples identidades y agrupamientos.” (p. 151). Su forma elemental de organización es la unidad doméstica, frente a la empresa capitalista de la economía del capital. Esta conceptualización, más que referir a experiencias concretas, está formulada en términos abstractos y posee un componente utópico (Hintze, 2010)

Varias perspectivas académicas ponen énfasis en el potencial contrahegemónico de la economía social, su capacidad para reformular/transformar al sistema capitalista y sus efectos construyendo el camino hacia otra economía. En este sentido, resultan muy importantes los aportes de diversos autores (Polanyi, 1957; Laville, 2009) que buscan desnaturalizar la visión económica tradicional, distinguiendo entre la economía *en sentido formal*, que refiere a la misma en tanto ciencia “natural”, que se pretende objetiva, racional y basada en principios axiológicos “neutrales”; y la economía *en sentido sustantivo*, que se relaciona con la interacción del hombre con la naturaleza en la búsqueda de su sustento material. Sostener la convergencia entre ambos sentidos de la economía supone considerar a la economía mercantil como la única creadora de riqueza, marginando otras formas económicas como las no mercantiles y las no monetarias. La desnaturalización de la economía capitalista es un primer paso importante en la dirección de mostrar que otras formas económicas son posibles.

En este sentido, Coraggio (2005) distingue diferentes prácticas que confluyen en la crítica de la economía actual y en la afirmación de que otra economía es posible. Cada una de ellas supone una redefinición en la relación entre economía y sociedad, y se diferencian entre sí en términos de grado (más reformistas/más transformadoras), en relación al tiempo necesario para su desarrollo y en el modo de articulación política que suponen. Así, pueden variar entre las que buscan: a) “redistribuir los ingresos que generan las actuales estructuras productivas y de propiedad”, b) “construir un nuevo sector orgánico de economía social y solidaria” y c) “construir otro sistema económico” (pp. 2-3). Si bien el autor se enmarca claramente entre quienes promueven ésta última alternativa -la construcción de otra economía que reemplace a la actual- considera que el afianzamiento de un sector de economía social constituye una transición necesaria para dicho objetivo a largo plazo (p. 16) pues permite romper con la naturalización del sistema económico actual, posibilitando la constitución de un sujeto social que encare transformaciones más profundas:

“Justamente, la tarea política es construir las condiciones subjetivas no sólo para que puedan emerger, ser escuchadas y debatidas propuestas de acción colectiva contrahegemónica, sino para poder pensar y articular los tiempos de cambio -el ‘mientras tanto’, ‘cuando nuestros hijos sean grandes’, ‘nuestros nietos’ ‘el futuro de la humanidad’- reinstalando en el imaginario la posibilidad de una transformación estructural de la economía y no una mera

corrección marginal de la distribución de sus resultados. Esta es parte fundamental de la cuestión del sujeto programa por otra economía.” (Coraggio, 2005, p. 21)

Si el objetivo a largo plazo es construir otra economía que reemplace a la actual, entonces es imprescindible plantear una lucha cultural contrahegemónica, puesto que es necesario desnaturalizar los conceptos y los valores propios del capitalismo dominante para de esa manera abrir el abanico de mundos posibles a la vez que favorecer la constitución de un sujeto transformador. Pero para que sea contrahegemónica, esa lucha no debe darse “por fuera” o en los márgenes del sistema capitalista dominante, sino disputando sentido dentro del mismo, deconstruyendo los presupuestos del sentido común, tanto en la teoría como en la práctica. (Coraggio, 2005) Por eso no puede tampoco restringirse a la disputa en el plano cultural o ideológico, sino que es indispensable que abarque también el plano de la economía. Es en esta dimensión que es necesario construir otras formas económicas de producción, de intercambio y de consumo que sean más solidarias e igualitarias. Como decíamos más arriba, para avanzar en dirección a otra economía es necesario consolidar un sector de economía social que abra el plano de los posibles, que mostrando otras formas de organización social a nivel micro y meso económico nos permita vislumbrar que otras formas de sociedad son no solo deseables sino viables.

“Dada la centralidad y la opacidad de la economía en la generación del imaginario social, para romper ese círculo vicioso es decisivo, en la resolución de los problemas acuciantes de la vida cotidiana, convencernos y mostrar que hay otras formas mejores, observables o verosímiles, de organizarnos micro y mesoeconómica que podemos crear y rectificar voluntariamente.” (Coraggio, 2005, p. 1)

Puesto que compartimos que el fortalecimiento de un sector de economía social constituye un paso clave en dirección de transformaciones más profundas, creemos indispensable una reflexión crítica a la vez que comprensiva de este proceso. Crítica, porque la forma en que se constituya este sector condicionará, reformulará y dará consistencia a las posibles estrategias a futuro. Comprensiva, para evitar una perspectiva academicista que juzgue el accionar de los agentes sociales olvidando que los mismos están atravesados por *habitus* que no pueden ser modificados sin la modificación real de su existencia ni a voluntad, es decir, que la constitución de un nuevo *habitus* excede a una mera “toma de conciencia”. (Bourdieu, 2001) Los estudios sociales sobre la temática, entonces, deberían ser críticos del proceso a la vez que sensibles a las expectativas y necesidades de los agentes.

Consideramos entonces que la categoría conceptual de economía social no debería restringirse a una definición jurídica o institucional, sino que nos acercamos a aquellas



conceptualizaciones de tipo normativo, que destacan los valores y el espíritu de la economía social, ya que creemos que en ellos reside principalmente su potencial emancipador, su aporte para la construcción de otra economía. Muchas experiencias de la economía social y solidaria en el hemisferio sur no pueden ser clasificadas mecánicamente dentro de las categorías jurídicas tradicionales sin perder su especificidad. Sin embargo, la institucionalidad jurídica no deja de ser una cuestión importante, y una legislación acorde en muchos casos resulta trascendental para estas experiencias. Por ello, si bien en este trabajo nos inclinamos por una conceptualización más normativa, ello no supone restar relevancia a esa dimensión.

## Cooperativas de trabajo

Las primeras experiencias cooperativas, basadas en la propiedad común del capital, se remontan a comienzos del siglo XIX. Entre sus fundadores encontramos, en Inglaterra, a los llamados Pioneros de Rochdale, quienes en 1844 formaron cooperativas de consumo para hacer frente a la miseria generalizada. En su estatuto, establecieron una serie de premisas que serían retomados posteriormente convirtiéndose en los siete principios del cooperativismo moderno:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático por parte de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Compromiso con la educación de los miembros
- Cooperación y solidaridad entre cooperativas
- Contribución al desarrollo de la comunidad.

Como vemos, los mismos expresan o contienen los valores esenciales del movimiento cooperativista: igualdad, democracia, autonomía, participación, solidaridad y cooperación. (De Sousa Santos y Rodríguez, 2002)

Del mismo modo, alrededor de 1833 surge en Francia una de las primeras experiencias de *cooperativas de trabajo*, luego de que obreros que trabajaban en condiciones de explotación decidieran iniciar y administrar colectivamente sus propias fábricas (De Sousa Santos y Rodríguez, 2002) Esta figura es particularmente interesante, puesto que resalta su matriz autogestionaria y constituyen una alternativa concreta de otra forma de organización económica a pequeña escala, basada en la propiedad común de los medios de producción entre los asociados, y una forma de generación de ingresos diferente del trabajo asalariado.

Boaventura De Sousa Santos y César Rodríguez (2002) consideran que existen al menos cuatro razones que justifican el estudio y la promoción de las cooperativas de trabajadores. En primer lugar, porque pese a estar organizadas bajo principios y valores no capitalistas, son unidades productivas que compiten en los mercados. En segundo término, porque por sus características poseen el potencial para responder con eficiencia a las condiciones del mercado global contemporáneo, ya que resultan más productivas en tanto sus trabajadores-propietarios se encuentran más incentivados para propiciar el crecimiento de la cooperativa y porque “las cooperativas de trabajadores parecen ser especialmente adecuadas para competir en un mercado fragmentado y volátil como el que caracteriza a la economía global contemporánea”. En tercer lugar, porque la multiplicación de estas experiencias favorece una distribución más igualitaria de la propiedad en el conjunto de la economía, favoreciendo el crecimiento económico y estrechando la desigualdad social. Por último, porque extiende la democracia participativa al ámbito de la economía, lo cual constituye un rasgo emancipatorio de estas experiencias y permite contrarrestar “la división imperante en la actualidad entre democracia política, de un lado, y despotismo económico, del otro” (pp. 6-7).

## El debate sobre la sostenibilidad de las experiencias de economía social

Uno de los puntos del que nos interesa dar cuenta es el debate sobre la *sostenibilidad*<sup>2</sup> de estos emprendimientos, es decir, sobre su capacidad de mantenerse a lo largo del tiempo de manera autónoma, sin depender exclusivamente de una fuente de ayuda externa pública o privada. Si consideramos que el movimiento de la economía social es clave para desnaturalizar las construcciones sociales actuales y mostrar que otra economía es no sólo deseable sino *viable*, es necesario considerar el estudio de los factores que hacen al sustento y proliferación de este tipo de experiencias. La sostenibilidad constituye la demostración de que otra forma de organización económica es posible, verosímil, capaz de asegurar un nivel de vida digno a los/las trabajadores y de generar sistemas mesoeconómicos más complejos: es decir, viable. La viabilidad es determinante para mostrar que la economía social no es una experiencia fugaz o atada

---

<sup>2</sup> Utilizaremos esta noción que retomamos de Vázquez (2010): “La palabra ‘sostenibilidad’ no figura en el diccionario de la Real Academia Española (22ª edición), aunque sí puede hallarse la palabra *sostenible*: (adj.) dicho de un proceso: que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.” (p.109) Nos parece que esta noción del autor resulta más precisa que *sustentabilidad*, concepto que puede estar asociado al aspecto ambiental o al arraigo de un proyecto luego de la finalización del apoyo subsidiado por parte de una política pública. En este trabajo entendemos sustentabilidad en este último sentido (ver nota al pie n° 11)

sólo a situaciones de crisis económica, ni sólo una salida temporal a la crisis social o un modo de reinsertar socialmente a los excluidos del sistema.<sup>3</sup> Pero para ello, lógicamente, es necesario que estas experiencias se sostengan sin cambiar su naturaleza, conservando su potencial emancipatorio. Se trata, como dicen De Sousa Santos y Rodríguez (2002), de “formular alternativas económicas concretas que sean al mismo tiempo emancipatorias y viables y que, por tanto, le den contenido específico a las propuestas por una globalización contra-hegemónica.” (p. 1)

Sin embargo, el debate en torno a la noción de sostenibilidad está abierto, en tanto los análisis de las condiciones de la sostenibilidad de los emprendimientos varían en relación a las diferentes perspectivas teóricas en torno a la economía social y solidaria. Sobre los múltiples matices que existen dentro del movimiento de la economía social, Coraggio (2005) esquematiza tres vertientes:

- la integracionista, que afirma que el papel de las nuevas (o viejas reactivadas o renovadas) formas económicas es llenar el vacío que deja el mercado capitalista global, y que deberían integrar a los trabajadores excedentes y sostenerse sobre la base de sus propios resultados produciendo eficientemente y compitiendo en los mismos mercados.
- la de coexistencia, que cuestiona ese concepto de eficiencia y de sostenibilidad por ser propios de la ideología teórica (no necesariamente de su práctica) del sistema empresarial capitalista, y propone un sector relativamente desconectado del sistema capitalista, con lógica propia.
- la de superación del sistema cultural capitalista, que impulsa no solo la crítica teórica y práctica de las relaciones de explotación capitalista del trabajo sino también las propias del patriarcado y otras formas de explotación, en relación de contradicción y conflicto continuo con la economía del capital y la estatal (Coraggio, 2005, pp. 2-3)

En un trabajo anterior retomamos, aunque con algunos cambios, las dos primeras denominaciones citadas para marcar la tensión que existe entre las visiones que propugnan que los emprendimientos de la economía social deben funcionar dentro de la economía capitalista -integracionista- y las que instan a que funcionen por fuera de los mercados capitalistas -coexistencia- (Álvarez, 2016). Sin embargo, si bien encontramos múltiples distinciones entre ambos modelos, caracterizábamos a ambos de modo típico-ideal, como extremos entre los que encontramos una amplia gama de grises, ya que por lo general estas dos visiones de la economía social se presentan como una tensión al interior de los diversos análisis. De manera que, si bien diferentes autores pueden acercarse más a una que a otra, eso no significa que podamos

---

<sup>3</sup> Coraggio (2005), entre otros, llama la atención respecto del riesgo de que el movimiento de la economía social sea manipulado políticamente con fines clientelares o asistencialistas

encasillarlos en uno de los extremos: en general, la tensión entre ambas genera múltiples matices. A su vez, cada una de ellas supone diferentes abordajes de la cuestión de la sostenibilidad.

Precisamente, tomando como eje diferenciador las valoraciones respecto a la participación (o no) de los emprendimientos de la economía social en los mercados capitalistas, Vázquez (2010) distingue dos conjuntos de aportes de diferentes autores en torno a la cuestión de la sostenibilidad de dichas experiencias que encajan en el esquema descrito. El primero de estos, que podríamos asociarlo con la perspectiva integracionista, pone el acento en mejorar las capacidades competitivas de los emprendimientos de la economía social, y en particular de las cooperativas de trabajo. Para lograr competir en términos de precios y de productos, aquellas deberían utilizar las “ventajas” relativas que poseen respecto de una empresa tradicional: mayor capacidad de gestión de personal, la ventaja de no tener que remitir beneficios al empresario, cierta flexibilidad en los costos de mano de obra, etc. El objetivo primordial a corto plazo es conseguir que la cooperativa sea sustentable económicamente, es decir, que genere las ganancias suficientes para cubrir los gastos y el ingreso de los trabajadores. De esta manera se espera, en el mediano plazo, que logre generar una cantidad suficiente de excedentes como para destinarlos a la reinversión y propiciar el crecimiento de la empresa.

Para ello, se recomienda la aplicación de diversas estrategias de corte empresarial, tanto en el ámbito interno de la cooperativa (una organización adecuada del trabajo, capacitación del personal, administración correcta de los costos, “visión empresarial” bien definida, etc.) como en su relación con el mercado (capacidad de responder a los cambios del mercado –adaptación–, capacidad de diversificar la oferta –innovación–, etc.). No obstante, cabe mencionar que el hecho de que estos autores pongan el acento en estos aspectos no significa que no tengan en cuenta las potencialidades de la constitución de redes de cooperación entre los emprendimientos de la economía social, o que desconozcan que el apoyo estatal constituye un factor muy importante. La presencia de un Estado activo resulta relevante por su capacidad de brindar financiamiento, por su poder de compra, de brindar ventajas impositivas, etc. Del mismo modo, la conformación de lazos solidarios y comerciales entre cooperativas también permite aunar fuerzas contra las grandes empresas capitalistas. En todo caso, la expectativa de esta postura es que las nacientes cooperativas logren a mediano y largo plazo consolidarse de manera que puedan sobrevivir por sí solas en la competencia con



las empresas tradicionales, siendo la ayuda estatal o la asociación entre emprendimientos potenciadores más que necesidades ineludibles.

La otra mirada sobre la sostenibilidad mencionada por Vázquez (2010), incorpora un conjunto de autores que plantean que esta “depende del desarrollo de instituciones y políticas basadas en los otros principios económicos: reciprocidad, redistribución, administración doméstica y planificación.” (p. 110) Se considera que los emprendimientos de la economía social deberían construir un espacio económico alternativo, que priorice la reproducción de la vida de todos por sobre la reproducción ampliada de capital. Así, podemos identificar esta visión con la perspectiva de la coexistencia, para la cual dichos emprendimientos deberían correr por fuera de los mercados capitalistas, creando formas económicas alternativas que funcionen de manera separada de los circuitos de las empresas clásicas. De esta manera se pretende, por un lado, evitar el riesgo de que la competencia arrastre a las experiencias autogestivas a comportarse de forma similar a una empresa capitalista, descuidando o dejando de lado los valores cooperativos. Por otro, se intenta proteger a los nuevos emprendimientos frente a las empresas más asentadas en los mercados, con las que no podrían enfrentarse en pie de igualdad. Por ello, la asociación entre los diferentes emprendimientos, la acción de movimientos sociales y políticos y/o la ayuda estatal se vuelven condiciones esenciales para asegurar la sostenibilidad y lograr los ingresos que permitan una vida digna a los miembros de los emprendimientos. El Estado aparece como actor clave en tanto genera las condiciones necesarias para el sustento de estas iniciativas, por lo que desde esta perspectiva se considera fundamental incidir en la arena política, participando en la formulación de políticas públicas y posicionando a la economía social como un tema de agenda.

Frente a estas dos posturas, Vázquez (2010) propone una perspectiva intermedia que, frente a la noción predominante de sostenibilidad asociada a la visión más economicista, retome los planteos propios del segundo grupo de aportes mencionado. De esta manera el autor formula el concepto de *sostenibilidad plural*:

“Este concepto de sostenibilidad plural de los EATA está basado en el reconocimiento de la pluralidad de principios (reciprocidad, redistribución, planificación, administración doméstica e intercambio mercantil), la pluralidad de niveles (micro, meso y macro) y de dimensiones (natural, social, económica, cultural y política), así como de recursos y formas institucionales, que hacen a la sostenibilidad de estos emprendimientos.” (p.154)

Conjuga así una conceptualización que permite complejizar la cuestión, incorporando múltiples principios económicos y rompiendo con la lógica que entiende las relaciones económicas únicamente mediante el principio del intercambio mercantil y que toman en

consideración la mayoría de las políticas de generación y apoyo, asociando la viabilidad de los emprendimientos unilateralmente a su inserción exitosa en los mercados. Aunque Vázquez comparte algunos de los argumentos de autores como Singer o Gaiger que postulan la posibilidad real de que los emprendimientos de economía social sean competitivos, recalca que, en su mayoría, “los estudios empíricos aportan evidencia de que en la práctica los ingresos mercantiles obtenidos por muchos de estos emprendimientos suelen ser insuficientes” (Vázquez, 2010, p. 155); por lo que las posturas puramente economicistas no podrían explicar la continuidad de muchas experiencias a pesar de los magros ingresos. Por otro lado, advierte que un criterio basado sólo en la búsqueda de competitividad puede llevar a que muchos emprendimientos se desnaturalicen en tanto proyectos alternativos, o que sean cooptadas por el sistema. La adopción de estrategias gerenciales y el fortalecimiento del espíritu emprendedor, podría aumentar este riesgo si lleva a que los trabajadores pierdan de foco los valores propios de la economía solidaria, privilegiando la obtención de beneficio por sobre la ayuda mutua, creando nuevas desigualdades entre compañeros, dejando de lado la horizontalidad, etc.

Ya hemos dicho que la estructura de los mercados actuales (en su gran mayoría oligopólicos), la publicidad, la cultura de los consumidores, las normas que regulan las actividades productivas y comerciales, las políticas de las grandes corporaciones, etc. son factores que empujan a los EATA hacia la lógica capitalista. El riesgo de “degenerar” hacia este tipo de empresas es alto y siempre vigente mientras se impulse prioritariamente una sostenibilidad basada en el criterio mercantil (Vázquez, 2010, p. 156)

Ahora bien, teniendo en cuenta estas advertencias, y siempre y cuando mantuvieran sus valores y principios, el autor cree que es importante mejorar la productividad y la capacidad competitiva de los emprendimientos autogestionados, no solo por razones económicas-financieras sino por razones políticas (porque aumenta la autonomía decisional y la visibilidad, fortaleciendo la legitimidad social para plantear reclamos ante el Estado), simbólicas (“porque facilita el proceso de apropiación subjetiva del proyecto asociativo y autogestivo por parte de los trabajadores”) y de experimentación (los casos exitosos sirven de punto de referencia para nuevos emprendimientos) (Vázquez, 2010, pp. 157-158).

## El papel del Estado en la sostenibilidad y el fortalecimiento del sector de economía social

Como se desprende de lo desarrollado hasta aquí, el rol del Estado juega un papel importante en el desarrollo del sector de la economía social y en la sostenibilidad de

estas experiencias. El apoyo estatal es importante tanto para amparar a los nuevos emprendimientos autogestivos como para potenciar la competitividad de aquellos que se desenvuelven en un mercado capitalista tradicional. Dado que estos por lo general no logran alcanzar los niveles de inversión, costos o acceso al crédito propio de una empresa capitalista, Vázquez (2010) destaca las políticas estatales que, mediante mecanismos de redistribución social, dotan de recursos a los emprendimientos de economía social, potenciándolos y colaborando con su sostenibilidad. Esto de diferentes maneras: ya sea prestando ayuda económica a través de subvenciones o préstamos, por su poder de compra, por la generación de redes de comercio justo, garantizando un sistema de seguridad social para los trabajadores, entre otras posibilidades.

Pierre Bourdieu (2001), al analizar las posibilidades de cambio de las relaciones de fuerza en el campo económico (donde la estructura desigual del campo tiende a reproducir y reforzar las posiciones dominantes), menciona como factores importantes el avance tecnológico y la modificación de las relaciones con el exterior del campo (entre las que figuran, por ejemplo, la aparición de agentes poderosos provenientes de otros campos o la redefinición de las fronteras del campo), punto sobre el que afirma:

“Pero entre todos los intercambios con el exterior del campo, los más importantes son los que se establecen con el Estado. La competencia entre las empresas asume a menudo la forma de una competencia por el poder sobre el poder del Estado —en especial sobre el poder de reglamentación y los derechos de propiedad— y por las ventajas aseguradas por las diferentes intervenciones estatales: aranceles preferenciales, patentes, créditos para investigación y desarrollo, pedidos públicos de equipamiento, ayudas a la creación de empleos, a la innovación, a la modernización, a la exportación, a la vivienda, etc. En los intentos de modificar en su favor las ‘reglas de juego’ vigentes y hacer valer de tal modo algunas de las propiedades susceptibles de funcionar como capital en el nuevo estado del campo, las empresas dominadas pueden utilizar su capital social para ejercer presiones sobre el Estado y obtener de él la modificación del juego en su beneficio.” (pp. 231-232)

La acción del Estado no sólo permite asegurar el sustento de estas experiencias, sino que también es fundamental para su fortalecimiento. Puesto que una economía sin intervención estatal y librada únicamente al juego del mercado es sumamente perjudicial para estos emprendimientos (que, como mencionamos, se encuentran en desventaja para competir económicamente), es necesario pensar formas de regulación económica y de planificación que permitan el fortalecimiento del movimiento de la economía social, incorporando una mirada a futuro. De esta manera, la intervención y la planificación estatal aparece como un elemento importante en los diferentes plazos de tiempo (corto, mediano y largo) como en distintos niveles (micro, meso y macro).

Sin embargo, la acción estatal es vital además en términos simbólicos: si el Estado posee el monopolio de la violencia simbólica legítima (Bourdieu, 1999), entonces lograr el reconocimiento y la legitimación por parte del mismo es una cuestión fundamental. Además, el Estado posee gran capacidad de promover los valores asociativos, favorecer la formación y el sustento de emprendimientos y de redes de economía alternativa, asegurar derechos a los trabajadores de estos emprendimientos, etc., es decir, de generar las condiciones no sólo económicas sino también simbólicas, culturales y organizativas de sostenibilidad y desarrollo de las experiencias de economía social.

Por otro lado, el Estado es en sí mismo un terreno de disputa y su accionar es el reflejo de las luchas sociales y políticas a la vez que incide en las mismas. Por ello, los movimientos por otra economía no deberían esperar que algún gobierno benevolente decida jugar a su favor, sino constituirse en un actor político dispuesto a luchar en la arena política, para lo cual es necesario que dé además una disputa de sentido y que busque legitimarse socialmente, consiguiendo apoyo por parte de la sociedad civil. Un actor que pueda interpelar políticamente al Estado, independientemente de cuál sea el gobierno de turno, poniendo en agenda sus reclamos, participando en la formulación de políticas públicas, e incluso articulando con diferentes fuerzas políticas.

Del mismo modo, las experiencias de economía alternativa que surgen amparadas por la intervención estatal deberían lograr, a mediano plazo, funcionar de manera independiente, ya que en caso contrario correrían riesgo su autonomía -ya que podrían ser cooptadas o utilizadas políticamente- o su sostenibilidad -puesto que ante un cambio en la dirección política estatal se verían seriamente comprometidas-. De allí la importancia de lograr que los emprendimientos autogestivos puedan competir de manera relativamente exitosa en los mercados, fortalecer redes de ayuda mutua y articular herramientas de lucha colectiva.

Por todo esto, la lucha política se vuelve clave en tanto el movimiento de la economía social busque consolidarse como un proyecto contrahegemónico. Tal como dice Coraggio (2005), en la medida en que las diferentes variantes propositivas de la economía social y solidaria suponen redefinir las relaciones hoy predominantes entre economía y sociedad, “las prácticas que orientan entran necesariamente en algún tipo de relación con ‘lo político y la política’” (p. 3) Para el autor, si dentro de este movimiento no se da lugar a una correcta tematización de lo político, se corre el riesgo de desnaturalizar las experiencias y de que este tercer sector, en vez de constituirse en una herramienta de transición a *otra* economía, sea “integrado funcionalmente a la sociedad capitalista global, apenas mediando o gestionando formas nuevas de políticas



sociales compensatorias orientadas por el objetivo de la gobernabilidad” (p. 4). En el mismo sentido, Hintze (2010) resalta que:

“En la conformación de un proyecto que dispute la hegemonía capitalista, la importancia del estado es central: sin duda otro estado diferente al actual, participativo, dispuesto a las cuestiones que emergen de las organizaciones de la sociedad civil. Con intervenciones públicas que se democraticen junto con los sistemas de representación política y social” (p. 47)

Esta autora menciona, además, algunas de las características de las políticas públicas “orientadas a la promoción y sostenibilidad de un subsistema de economía social y solidaria con capacidad de constituir un sistema público de reproducción del trabajo solidario” (p. 47):

- a) Que son políticas públicas “en sentido amplio”, y por ello exceden su reducción al universo de las “políticas sociales” (entendidas éstas como políticas de redistribución secundaria del ingreso).
- b) Que involucran diversos sectores del aparato del Estado (en virtud del punto anterior)
- c) Son transversales a los diferentes niveles del aparato estatal (nacional, provincial, y municipal)
- d) Conforman un proceso horizontal y dinámico que incorpora diversos actores sociales.

## Los lazos de reciprocidad como elemento de sostenibilidad

En su conceptualización de la sostenibilidad plural, Vázquez (2010) hace una reapropiación de la propuesta de varios autores de extender el principio económico de la *reciprocidad* de las relaciones como forma de fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos. Este principio aparece en dos sentidos: por un lado, la reciprocidad con otras instituciones externas. Esto es importante puesto que encontramos múltiples experiencias que pueden seguir adelante gracias a los lazos afectivos y el apoyo de amigos, vecinos, familiares y otras instituciones o empresas, que aportan financiación o trabajo, o que compran sus productos/servicios, etc. No obstante, aún es preciso fortalecer la estructura vincular (redes) entre los emprendimientos de economía social y solidaria, favoreciendo la ayuda mutua, tarea en la que Vázquez cree que jugarán un papel importante el Estado y las universidades. Por otro lado, Luiz Inacio Gaiger (2008, en Vázquez, 2010) propone extender el principio de la reciprocidad al interior de los emprendimientos. En este sentido, el autor brasileño resalta las ventajas de la “comunidad de trabajo” entre los trabajadores cooperativos:

Aprovechar las virtudes de la “comunidad de trabajo” (Gaiger) sin dudas puede resultar un elemento clave en la sostenibilidad de estas iniciativas, no sólo por su aporte a la productividad, sino también a la construcción de la identidad de los trabajadores autogestionados, así como al sentido de pertenencia al proyecto colectivo y a la satisfacción de necesidades no materiales (afectivas, de autoconfianza, etc.). Hay interesantes logros en las experiencias actuales y mucho por seguir avanzando al respecto. (Vázquez, 2010, pp. 158-159)

De esta manera, el fortalecimiento de los lazos dentro del colectivo de trabajo no sólo permitiría mejorar el desempeño y la productividad –puesto que facilita la coordinación y la ejecución de tareas, el compromiso personal, genera motivación extra, etc.-, sino que constituye en sí mismo un elemento importante de motivación que fortalece la sostenibilidad de los emprendimientos:

En nuestro estudio sobre 611 emprendimientos asociativos, los mayores logros señalados por los encuestados hacían referencia al “aprendizaje del trabajo en equipo”, el “aumento de la autoestima” y la “experiencia de solidaridad”, reconocidos como los aspectos más positivos en casi la mitad de las experiencias relevadas (ICO/UNGS, 2009). Consideramos que, en muchos casos, la alta valoración de estos aspectos, aún en situaciones de escasa generación de ingresos, eran factores explicativos de la continuidad de muchos emprendimientos. (Vázquez, 2010, p. 159, nota al pie n°78)

De esta manera, nos interesa explayarnos sobre este punto referido a la constitución de esta “comunidad de trabajo”, que nosotros denominaremos *colectivo de trabajo*. ¿Cuáles son las variables que influyen en la formación de un colectivo de trabajo? ¿Qué implicancias tiene para el desarrollo de la actividad laboral? En el apartado siguiente, retomaremos las reflexiones en torno a estas cuestiones desde una perspectiva diferente, partiendo de la psicodinámica del trabajo de Christophe Dejours.

## La constitución del colectivo de trabajo. Características y dinámicas

En todo emprendimiento productivo es importante analizar las características y las dinámicas del colectivo de trabajo, pero en las cooperativas de trabajo esta cuestión adquiere un cariz especial, en tanto es el mismo colectivo el que debe organizar el trabajo y llevarlo adelante. Además, la ausencia de la autoridad del “patrón” y la democratización de las decisiones dentro de la cooperativa, hace que sea el mismo colectivo el que deba definir las reglas y pautas de trabajo y las sanciones en caso de incumplimiento. En este apartado desarrollaremos algunas variables que inciden en la constitución del colectivo de trabajo en todo emprendimiento productivo, así como su influencia sobre algunas otras variables.

Partimos desde la concepción de *psicodinámica del trabajo* de Dejours (1998), la cual “se interesa, por su parte, en los procesos intersubjetivos que hacen posible la gestión social de las interpretaciones del trabajo por los sujetos (creadoras de actividades, de “saber hacer” y de modos operatorios nuevos” (p. 38) Desde esta perspectiva:

“la relación entre la organización del trabajo y el hombre no es un bloque rígido sino perpetuamente en movimiento. En otras palabras, la estabilidad aparente de esta relación se basa en un equilibrio abierto a la evolución y a las transformaciones, es decir un equilibrio dinámico, un equilibrio que se desplaza” (Dejours, 1998, p. 32)

El trabajo involucra siempre creación, en tanto constituye la forma de enfrentar la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real, es decir, entre la organización formal del trabajo (las consignas y reglamentaciones) y la organización real del trabajo, por la cual los trabajadores reinterpretan y reconstruyen lo prescrito para hacer posible el trabajo real. El trabajo colectivo es posible si se logran articular en una dinámica colectiva común la movilización de las inteligencias individuales. (Dejours, 2013). “La organización real del trabajo aparece finalmente como un *compromiso*. Pero este compromiso no puede elaborarse únicamente sobre argumentos técnicos (...) La organización real del trabajo es un producto de las relaciones sociales” (Dejours, 1998, p. 37)

En el análisis de la organización real del trabajo corresponde entonces distinguir entre la *coordinación*, que se trata de “garantizar las condiciones lógicas y cognitivas de una articulación exitosa de actividades singulares”, y la *cooperación*, la cual depende “de la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo” (Dejours, 1998, p. 40). Así, mientras que la primera puede ser definida de manera *a priori*, la cooperación no puede prescribirse ni anticiparse y es fundamental para asegurar un funcionamiento fluido de la producción: más allá de que exista coordinación, sin un mínimo indispensable de cooperación, el proceso productivo se vería detenido. Pero para que la cooperación se vuelva efectiva es necesario que existan relaciones de *confianza* entre los sujetos, entendida ésta no como un sentimiento afectivo, sino “como construcción de acuerdos, normas y reglas que encuadran la manera de ejecutar el trabajo” (Dejours, 1998, p. 41), y que los sujetos (trabajadores) tengan el deseo de cooperar, es decir, que exista *movilización subjetiva* por parte de los sujetos frente a la organización del trabajo. Dicha movilización se asocia a una dinámica por la cual el sujeto espera una retribución a cambio de su contribución a la organización del trabajo. (Dicapua, Mascheroni y Perbellini, 2013) Esta retribución esperada por el sujeto es fundamentalmente

simbólica<sup>4</sup>, y toma la forma de lo que denominamos *reconocimiento* por parte de los compañeros de trabajo, de la constatación y la gratitud por parte de los otros por el aporte realizado.

“Ahora bien, el reconocimiento implica un juicio de los pares, que sólo es posible si funciona un colectivo o una comunidad de pares. De tal modo que el *colectivo* aparece al fin de cuentas como el eslabón fundamental y el punto sensible de la dinámica intersubjetiva de la identidad del trabajo.” (Dejours, 1998, p. 47, cursivas en el original)

Por ende, la conformación del colectivo de trabajo es un punto fundamental en tanto posibilita un espacio de deliberación común. Debe tenerse en cuenta que el *colectivo* no es la mera agrupación de trabajadores, “un colectivo no es una masa espontánea (o natural) (...) ni un grupo, sino una entidad estructurada por reglas que sus miembros han construido juntos.” (Dejours, 2013, p. 85) En la misma línea, Davezies (1998, en Dicapua et. Al., 2013) esquematiza dos funciones claves del *colectivo*: en primer lugar, “ser la cuna de elaboración de experiencias, habida cuenta de la confianza que aglutina a sus miembros al otorgarles la libertad de palabra necesaria para esa elaboración.” Y, en segundo lugar, “establecer cuál es la brecha aceptable entre trabajo prescripto (por la organización del trabajo) y la invención/transgresión con que se supera la contradicción que a ese trabajo prescripto le opone lo real” (Dicapua et. Al., 2013, p. 118)

Además, la formación del colectivo tiene una importancia evidente en la constitución de la *identidad* del trabajador. Como decíamos, los individuos se involucran activamente en el trabajo porque esperan algún tipo de satisfacción en contrapartida, principalmente asociada al reconocimiento de por parte de sus pares. “Para el trabajador ese reconocimiento opera no solo como confirmación de su identidad como tal sino también como miembro del colectivo en tanto que ‘maneja’ los códigos del mismo.” (Dicapua et Al., 2013, p. 119)

Podemos ahora entonces, detallar un poco más algunas de las variables relacionadas a la constitución del colectivo de trabajadores y a las características que este asume:

➤ Historia colectiva:

Una variable determinante en la caracterización de un colectivo de trabajo es la historia colectiva, es decir, la historia de la constitución y el desarrollo del colectivo mismo. Por un lado, evidentemente, no es lo mismo cuando un colectivo de trabajo se forma a partir

---

<sup>4</sup> Sin negar la importancia de la retribución monetaria, esta pasa a un lugar secundario respecto de la búsqueda de reconocimiento de los pares. (Dicapua et. Al., 2013) (Dejours, 2013)

de un conjunto de personas que comparten lazos afectivos o de confianza preexistentes (como en el caso de un grupo de amigos, familiares, etc. que decide iniciar un emprendimiento en conjunto), que cuando un grupo de personas sin relación previa entre sí comienzan a trabajar de manera conjunta a partir de una relación de trabajo asalariado con una empresa. La existencia o no de vínculos preexistentes, de una historia común previa -aunque sea ajena al mundo laboral- sienta una variable determinante en la constitución del colectivo de trabajo y de identificación tal como lo definimos previamente. Por otra parte, a la hora de analizar la dinámica de un colectivo de trabajo ya constituido, el recorrido común realizado también es sumamente relevante. La identificación de eventos significativos en la reconstrucción de la historia grupal permite rastrear tensiones latentes, miedos, esperanzas, etc. que dejan marcas en el colectivo de trabajadores.

➤ Forma de organización del trabajo:

Refiere a la manera en que se distribuyen las diferentes tareas dentro de un esquema de organización productiva, es decir, la manera en que se organiza el proceso productivo. La forma de organización del trabajo se relaciona con la manera en que se organiza la división del trabajo (y con ello la división de tareas) dentro de una organización. Se establece un organigrama (que no necesariamente debe ser explícito) donde se constituyen diferentes puestos de trabajo en base a las tareas: cada puesto de trabajo se corresponde con la asignación de una serie de tareas. Los puestos de trabajo, además, implican diferentes responsabilidades.

Evidentemente, en cada actividad productiva existen múltiples factores que inciden necesariamente en la forma de organizar el trabajo, como por ejemplo:

- Las particularidades propias de cada tipo de actividad productiva: evidentemente, no es lo mismo la organización del trabajo en una actividad de tipo primario que en una industrial o de servicios.
- Las particularidades propias de cada producto: si bien, tanto la horticultura como la cría de porcino son dos actividades de tipo primario, poseen notables diferencias en cuanto a la organización del trabajo en tanto cada una posee condicionantes e imperativos diferentes de producción.
- La tecnología utilizada: la tecnología incide evidentemente en la forma en que se desarrollan/suceden las diferentes etapas de proceso productivo.

- Las relaciones de producción: la organización del trabajo se ve tensionada por la cuestión de posesión del capital, de modo que no es lo mismo la dinámica que puede asumir la organización de las jerarquías organizacionales en una gran empresa de corte capitalista, en una pequeña empresa de tipo paternalista, o en un emprendimiento de tipo cooperativo.

Finalmente, nos interesa destacar en particular que la forma de organización del trabajo condiciona a la vez que es condicionada por la conformación y los lazos al interior del colectivo de trabajadores involucrados en la actividad.

➤ Integrantes:

La homogeneidad / heterogeneidad entre los miembros incidirá en la conformación del colectivo o de diferentes subgrupos dentro del mismo. Algunas variables a tener en cuenta son, por ejemplo, el sexo, la edad, el nivel de educación de los y las trabajadores, sus historias de vida (habitus, pertenencia de clase, etc.)

➤ Criterios de formación de grupos de trabajos:

Entendemos por grupo de trabajo a un conjunto de trabajadores que trabajan en una relación fluida entre sí, realizando tareas similares o que comparten un mismo espacio de trabajo o un horario de trabajo común. La forma de organización del trabajo es una variable muy importante en la constitución de grupos o subgrupos de trabajo. Como hipótesis general, entre más pequeño sea el grupo de trabajo, ello facilita el afianzamiento de lazos entre los miembros y la consolidación de la identidad colectiva del grupo. Del mismo modo, lo hacen la frecuencia de los contactos entre los integrantes y la fluidez de la comunicación entre ellos, puesto que permiten mayor conocimiento y espacios para limar asperezas y construir consensos y estrategias comunes. Por tanto, la forma de organización en grupos o subgrupos de trabajo incide en la formación de colectivos de identificación, aunque no debe asociarse necesariamente que un grupo de trabajo es en sí un colectivo de identificación.

➤ Conformación de colectivo(s). Tipo de colectivo(s) formado(s):

Nuestra hipótesis general es que todas las variables descriptas hasta aquí (y que se encuentran a la izquierda del cuadro), inciden en mayor o menor medida en la formación del colectivo de trabajo. Recordemos que entendemos por colectivo no la mera agrupación de trabajadores sino la construcción de un espacio colectivo común que

posibilita la deliberación entre sujetos movilizados subjetivamente por la obtención de un reconocimiento por parte de los pares que conforman ese colectivo.

➤ Confianza-cooperación / desconfianza coordinación:

De acuerdo al tipo y a la cantidad de colectivos formados, podemos observar si en cada módulo priman las relaciones de confianza- cooperación o de las de desconfianza-cooperación. Como hipótesis, resulta importante que haya cierta correlación entre los grupos de trabajo y los colectivos tal como los entendemos en el punto anterior.

➤ Capacidad de cumplir con las tareas de trabajo. – capacidad de afrontar problemas comunes:

Tal como se desprende del desarrollo teórico anterior, sin la conformación de un colectivo que oriente las movilizaciones subjetivas de los trabajadores, que propicie un espacio de deliberación común y que permita elaborar y reelaborar las distancias entre trabajo prescripto y trabajo real, la producción corre riesgo de verse frenada y los sujetos desmovilizados. Como de lo que se trata aquí es de cooperativas de trabajo, esta situación resulta particularmente crítica en tanto no puede ser resuelta por una autoridad exterior (jefe) que vigile y posibilite, aun de modo defectuoso, el cumplimiento del trabajo prescripto. Sin la posibilidad de discutir y encontrar soluciones conjuntas a los problemas comunes, las cooperativas corren serios riesgos de estancarse y fracasar.

➤ Líderes:

Resulta común, y en algún punto deseable, la existencia de un líder o referente común dentro de todo grupo. Por supuesto, las modalidades de liderazgo varían ampliamente según el tipo de colectivo, el rol o atribuciones que asume el líder y que le son reconocidas por los demás miembros, las características carismáticas propias de cada líder, etc. Más que discutir las ventajas o desventajas del liderazgo dentro de la forma de trabajo cooperativa (cuestión que excede largamente este trabajo) nos interesa simplemente recalcar que, la existencia de uno o más liderazgos en un colectivo puede ser o bien una fuente de conflictos o bien un factor que colabore en la resolución de los mismos.

➤ Colectivo como colectivo de identificación- Fuente de reconocimiento:

Como desarrollamos más arriba, el colectivo funciona como una referencia fundamental para el sujeto en la formación de su identidad. Claude Dubar (2002) considera que la identidad es el resultado de una “identificación contingente” entre dos modos de

identificación: la “identidad para sí” como la forma en que el propio sujeto se ve a sí mismo como diferentes de otros, es decir, las identificaciones reivindicadas para sí mismo; y la “identidad para los otros”, las identificaciones que son atribuidas por los otros, la definición de nosotros hechas por otros, en la cual la pertenencia a un colectivo resulta un dato relevante. Como sintetizan Dicapua y otros, “la ‘identidad para sí’ y la ‘identidad para los otros’ son inseparables en la medida que en que la identidad para sí, está siempre constituida por el reconocimiento del otro, aunque sus lazo con ese otro sean problemáticos” (Dicapua et Al., 2013, pp. 51-52) Esta “identificación contingente” se ve claramente afectado entonces por las diversas formas de socialización del individuo, dentro de las cuales el trabajo tiene un rol significativo en el mundo contemporáneo. “La relación entre identidad y trabajo también está mediatizada por los otros, en el juicio de reconocimiento” (Dejours, 1998, p. 45) Resumiendo, entonces, el trabajo aparece como un lugar fundamental en la constitución de la identidad del sujeto. Es por ello que consideramos que el sentimiento de pertenencia del trabajador a un colectivo de trabajo es clave para que el sujeto se comprometa y se involucre activamente en el trabajo, ante la posibilidad de obtener el reconocimiento de sus pares que le brinde los sentimientos de protección y autorrealización.

➤ Asunción de responsabilidad individual:

A partir de lo expuesto en el párrafo anterior, la asunción de responsabilidades en el trabajo por parte de cada individuo varía en la medida que el sujeto encuentre en su trabajo una forma de realizarse a sí mismo, transformando el sufrimiento del trabajo en placer. De esta manera, si el individuo se involucra activamente en el trabajo, no es por altruismo propio de una identidad común o de “*amor mundi*”, sino principalmente por expectativas egoístas, de búsqueda de reconocimiento y autorrealización. (Dejours, 2013, pp. 87-90)

➤ Perspectivas de futuro. – sostenibilidad del proyecto:

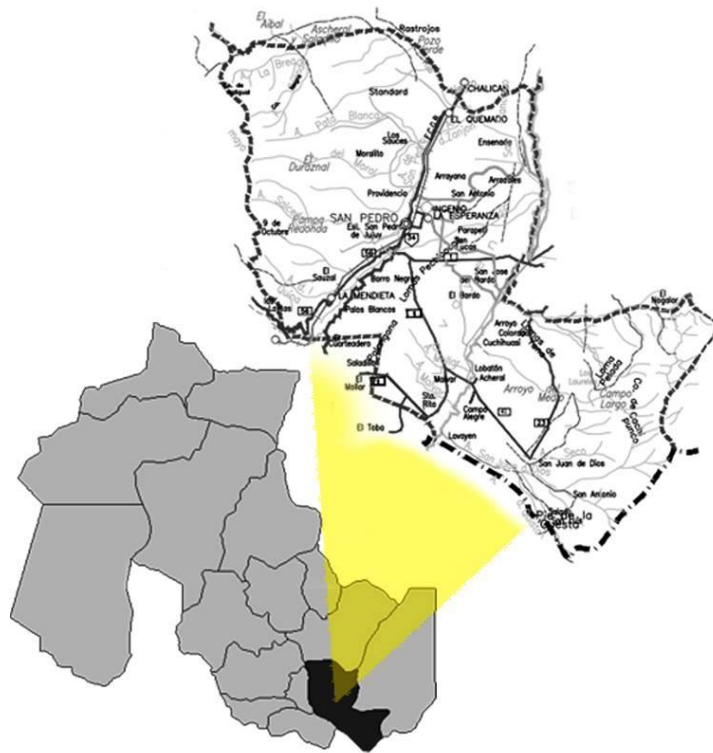
Por último, y como se desprende de las variables analizadas, las perspectivas a futuro y la sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y de las cooperativas de trabajo en particular, varían según se hayan formado un colectivo de trabajadores que permita generar acuerdos mutuos para enfrentar los problemas comunes y movilizar subjetivamente a los trabajadores de manera que éstos asuman la responsabilidad individual por sus actos.



## II. Descripción del Programa de la Micro-Región San Pedro y La Esperanza

El Programa de la Micro-Región de San Pedro y la Esperanza se formó a partir de una iniciativa del Gobierno Nacional desarrollada en forma conjunta con otras entidades para la recuperación del Ingenio La Esperanza que estaba en situación de quiebra desde el año 2000. La Micro-Región abarca poco más de 2000 km<sup>2</sup> al sur-este de la Provincia de Jujuy, ubicándose en la zona correspondiente al Departamento de San Pedro, cuyas principales localidades son San Pedro de Jujuy, La Esperanza y La Mendieta. La zona presenta un clima subtropical con estación seca, que favorece múltiples tipos de cultivo –entre los que destaca la caña de azúcar- y la cría de ganado vacuno, porcino y caprino. También posee mucho potencial para la explotación forestal.

*1 - Mapa y ubicación de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza en la provincia de Jujuy.*



*Fuente: Elaboración propia en base a [www.ucar.gob.ar](http://www.ucar.gob.ar)*

### El ingenio

La historia de la región de San Pedro, Jujuy, está ligada a la del Ingenio La Esperanza, que fue fundado en 1883 por la familia Leach. Las diferentes localidades de la zona

surgieron a partir de la creación del mismo, al punto que los orígenes de la localidad de San Pedro, hoy la segunda ciudad más populosa de la provincia, se remontan al año 1884. Asimismo, los Leach trajeron pueblos originarios de distintas partes del país empleándolos como mano de obra barata: Matacos, Tobas, Chorotíes, Churupíes, Chiriguano y Coyas. Pero la instalación del ingenio no solo significó un cambio en la composición poblacional de la región, sino que se convirtió en un elemento fundamental de la configuración identitaria de los habitantes de la zona. Al ser el principal motor económico de la región, tanto por los empleados directos como por la cantidad de personas ocupadas en actividades relacionadas con el ingenio, el bienestar de la población local tiene relación directa con la situación de aquel. “La relación económica de los habitantes de la zona con el Ingenio, no se limita a las más de mil familias de empleados, sino que además abarca importantes niveles de empleo en otras actividades económicas inducidas por el mismo.” (“De la recuperación del Ingenio...”, s/f)

A partir de la década del 60' el ingenio entra en una crisis y cambia de accionistas varias veces. A su vez, la creciente mecanización de los procesos llevó a la reducción de los puestos de trabajo. El deterioro aumenta durante la década del 90', donde se dan despidos masivos y bajas en los salarios, mientras que paralelamente se produce el vaciamiento de la empresa por parte de sus directivos, declarándose una nueva quiebra a fines de 1999. Entre el 2000 y 2013 el ingenio pasó por varias administraciones temporales envuelta de la lucha permanente por parte de los trabajadores por evitar el cierre de la fábrica y por el mantenimiento de sus puestos de trabajo.

Finalmente, el último el grupo empresario en hacerse cargo del ingenio (Grupo Raggio) decide no extender su contrato de arrendamiento que vencía en abril de 2013. Frente a la incertidumbre y a la preocupación social ante la perspectiva del cierre de la empresa, que significaba la pérdida de 2000 puestos de trabajo, el Gobierno Nacional (que se encontraba entonces encabezado por la Presidente Cristina Fernández de Kirchner) en conjunto con el Gobierno de Jujuy (entonces encabezado por el Gobernador Eduardo Fellner) y un grupo inversor decide hacerse cargo de la situación del ingenio, estableciendo una gerencia general que funciona como intervención. Asimismo, se destinó una gran inversión con el objetivo de reactivar económicamente al emprendimiento, aumentando y diversificando la producción.

La administración del ingenio y de los recursos destinados al mismo cayó en la órbita de la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. La UCAR “es el instrumento de inversión para la infraestructura y servicios del sector agropecuario” del ministerio. (UCAR, 2014). Se

firmó un acuerdo entre dicho ministerio y el Gobernador de Jujuy para la creación del Comité de Gestión y Seguimiento, que luego sería ampliado mediante la articulación con otras carteras ministeriales nacionales e involucrando diversos organismos nacionales e internacionales. Este comité buscaba normalizar el funcionamiento de la fábrica, poder llevar a cabo la zafra de 2013, levantar la quiebra y explotar las potencialidades del ingenio, diversificando la producción y mejorando la productividad, a través de una inversión importante. Por ese motivo, se constituyó un Grupo Inversor, que incorporaba a distintos inversores privados.

En 2013 se invirtieron cerca de 650 millones de pesos para el ingenio y los distintos proyectos de la micro-región, como resultado de lo cual se recuperó la producción, se modernizó el proceso de la cosecha mediante la incorporación de maquinaria, se introdujeron mejoras significativas en la operación de la fábrica y se reorganizó el área administrativa. También se llegaron a diversos acuerdos con el Sindicato de Obreros y Empleados del Azúcar (SOEA), en torno a la cuestión salarial y la reformulación del Convenio Colectivo de Trabajo.

Las mejoras técnicas de la producción, la apertura a nuevos mercados de exportación (azúcar orgánica a Chile, Canadá y China) los acuerdos con los trabajadores permitieron completar la zafra 2013 y aumentar la producción de azúcar y alcohol para el año siguiente, mejorando notoriamente la productividad del ingenio.

Pero la mecanización integral de la cosecha y la situación económica del ingenio llevó a necesidad de reducir la planta de trabajadores. De esta manera, se implementó un programa de jubilaciones optativas para trabajadores mayores de 55 años y varios trabajadores se jubilaron. Además, se legalizó la situación de los zafreros subcontratados, mediante su incorporación a otras actividades productivas y se conformaron dos cooperativas cañeras independientes integradas por ex trabajadores del ingenio. (UCAR, 2014)

## El Programa de la Micro-Región San Pedro y La Esperanza

Junto con la recuperación del ingenio, el gobierno nacional propulsó el Programa de la Micro-Región San Pedro y La Esperanza con el objetivo de revitalizar el tejido social y económico de la región. Éste era pensado como una estrategia integral para “recomponer la matriz socioeconómica, atender la problemática social imperante e incrementar la competitividad territorial definiendo estrategias de negocios para desarrollar nuevas cadenas productivas y fortalecer las existentes” (UCAR, 2014).

Como mencionamos anteriormente, el Comité de Gestión y Seguimiento constituyó una trama interinstitucional incorporando a diversos actores públicos y privados al Programa. Entre ellos podemos mencionar:

- El Gobierno Nacional, a través de la participación de diversos ministerios: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación. (resalta aquí la ausencia del Ministerio de Desarrollo Social)
- Gobierno de Jujuy
- Otros organismos públicos como el INTA, la UNJU, el FNA, entre otros.
- Diversas instituciones como fundaciones, asociaciones civiles, federaciones de cooperativas, etc.
- Organismos internacionales: Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento, FAO, el Fondo financiero para el Desarrollo de los Países de la Cuenca del Plata.

Además de los diversos programas destinadas a fortalecer la producción, se contemplaron proyectos educativos y culturales, entre los que podemos mencionar el convenio con el Fondo Nacional de Artes (FNA) para la realización de talleres artísticos y culturales, la apertura de una sede de la Universidad Nacional de Jujuy (UNJU) en San Pedro, el dictado de tecnicaturas orientadas a las producciones de la zona y la creación del Museo y Centro de Interpretación de las Yungas (UCAR, 2014). Estos proyectos estaban destinados a la población en general, con el objetivo de poner el valor el patrimonio cultural local y mejorar la oferta educativa.

En la búsqueda de financiación, resalta la declaración por parte del Banco Mundial en el año 2014 de la Micro-Región de San Pedro y La Esperanza como “área susceptible de recibir inversiones y apoyo financiero para mejorar la competitividad y desarrollar nuevas actividades productivas en la región.” (UCAR, 2014)

De esta manera, en el marco de este programa, surgieron varios proyectos productivos con el objetivo de complejizar la estructura productiva local, desarrollar cadenas de valor y constituir una fuente de ingreso alternativa para las familias de los trabajadores del ingenio. Por un lado encontramos dos proyectos que surgen como forma de reincorporar a una parte de los trabajadores desplazados del ingenio: las ya mencionadas cooperativas cañeras integradas por jubilados y ex trabajadores informales del ingenio, a las que se les cedieron algunos lotes pertenecientes al ingenio a través de un comodato y se les brindó capacitación y maquinaria; y el desarrollo de una cadena

foresto-industrial, que significó una enorme inversión en infraestructura y capitalización, y a la que se incorporó -instrucción mediante- a ex trabajadores rurales que se vinculaban de manera informal con el ingenio.

Por otro lado, con la finalidad de diversificar la producción y constituir una fuente de ingreso alternativa para las familias de los trabajadores del ingenio (esposas y, mayormente, hijos/as) encontramos el desarrollo de cuatro proyectos, cuatro módulos productivos, que serán nuestro objeto de estudio en este trabajo: apícola (miel), avícola (huevos), porcino y hortícola.

En cada uno de ellos se constituyeron diversas cooperativas de trabajadores, excepto en el caso del módulo apícola donde los jóvenes se integraron a una cooperativa ya conformada que nuclea a diversos productores a nivel provincial: Cooperativas de Productores Apícolas de Jujuy Ltda. (COOPAJ). La constitución de varias cooperativas responde a la financiación por parte de organismos financieros internacionales: Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Corporación Andina de Fomento (CAF), El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (Fonplata) participaron con significativas inversiones (“De la recuperación del Ingenio...”, s/f). A través del PRODERI (Programa de Desarrollo Rural Incluyente), se accedía a una inversión de 2.000.000 de pesos por cooperativa constituida. Así, se armaron en principio 4 o 5 cooperativas por proyecto, con la ya mencionada excepción del apícola, con la finalidad de ampliar los recursos por proyecto. A cada uno de ellos se le destinó una parte del terreno perteneciente a La Esperanza, “cuya cesión fue gestionada ante el juzgado que tramita la quiebra del complejo agroindustrial.” (“De la recuperación del Ingenio...”, s/f).

Los fondos para los proyectos no fueron cedidos a las cooperativas directamente, sino por medio de una figura de “Patrocinante” es decir, un “Órgano Ejecutor”.<sup>5</sup> Con este fin, la UCAR estableció alianzas con diferentes organizaciones de la sociedad civil. Cada proyecto contaba con un patrocinador, que se encargaba de la instrucción y de producir conjuntamente con las cooperativas durante un plazo estipulado, luego del cual el patrocinador se retiraría quedando la producción totalmente a cargo de estas. Además de estar a cargo de la Casa de las Cooperativas, FECOFE participaba en el patrocinio de los módulos hortícola y porcino, una empresa privada llamada Ovoproductora del Norte S.A patrocinaba el módulo avícola y en el caso del apícola el patrocinador era

---

<sup>5</sup> La figura legal era la de “padrinazgo”.

COOPAJ, que es la cooperativa donde se insertaron los trabajadores del programa en calidad de miembros.

Según una entrevista informal realizada a un instructor, en realidad estos proyectos surgen ad hoc como una forma de colaborar a la reactivación del ingenio. Al necesitar restar mano de obra empleada en el ingenio, tanto por la reducción de costos como por la inversión realizada en mecanización, estas propuestas “surgen como una forma de decir ‘bueno, les vamos a dar trabajo a sus hijos e ingreso a las familias por otro lado’”. (Instructor técnico del módulo porcino)

El requisito necesario para ingresar a las cooperativas era ser familiar (mujer/hijo) de un trabajador o ex trabajador del ingenio La Esperanza. Así, se conformaron cooperativas de trabajo con personas que no se conocían previamente en la enorme mayoría de los casos, y cuyo único vínculo en común era su raigambre familiar al Ingenio. A los trabajadores que ingresaban al programa se les pedía que seleccionarán dos proyectos de su preferencia, y luego se sorteaba, siendo este fue el principal criterio para su conformación. Esta cuestión es definitoria, porque nos encontramos ante cooperativas de trabajo creadas por iniciativa estatal, producto de una política pública y sin la existencia previa de un colectivo. No estamos frente a un colectivo de trabajo que funcionara en condiciones de informalidad y que el Estado impulsa a conformarse como cooperativa, ni frente a un conjunto de trabajadores que ya tenían relación entre sí y pasan de una condición asalariada a constituirse de manera autogestionada en una cooperativa, sea por decisión voluntaria, por impulso estatal o por necesidad.

A los trabajadores ingresados a las cooperativas el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social se les brindaba un subsidio mensual de \$1500 (en el marco del Programa de Trabajo Autogestionado) previsto hasta marzo de 2016 mientras durase la capacitación y hasta que las cooperativas funcionen de forma autónoma. Este subsidio es incompatible con la asignación universal con hijo o con otros planes sociales o subsidios, a excepción del plan PROGRESAR.

### III. Situación de la política pública analizada en septiembre de 2015

En junio de 2015, se inaugura en la Casa de la Cooperativas en San Pedro de Jujuy, un espacio pensado para fortalecer los vínculos asociativos y el espíritu cooperativista de los trabajadores participantes del Programa de la Micro-Región de San Pedro y La Esperanza. Para ello, desde la misma se llevaban a cabo diversos talleres y actividades de capacitación para los miembros de las cooperativas que conformaban cada uno de los diferentes módulos productivos: apícola, avícola, hortícola y porcino. FECOFE fue designado como Organismo Ejecutor Técnico de la Casa de Cooperativas, a partir de un contrato celebrado en mayo de 2015 entre el PROSAP y el Consejo de la Micro-Región de San Pedro y la Esperanza.

A cargo de dicha institución fue designada Sofía Bauzá, quien por entonces era mi tutora de la Práctica Pre Profesional (instancia curricular de la carrera de Ciencia Política) que yo me encontraba realizando en FECOFE. Frente al inicio de las actividades, y en tanto ella no venía participando del programa, decidió conveniente realizar una instancia de diagnóstico que permitiera, por un lado, formular un bosquejo de la subjetividad de los trabajadores, de sus historias de vida, de sus necesidades, de sus expectativas, de sus temores, etc. y, por otro, rastrear dificultades o tensiones en el funcionamiento de las cooperativas. En este segundo punto, sin embargo, en tanto la constitución de las cooperativas era producto del programa y no una realidad preexistente al mismo, el diagnóstico funcionaba además como una instancia de evaluación de políticas públicas, ya que los problemas en el desarrollo de las cooperativas eran asociables de alguna manera a dificultades, por error u omisión, de la política, sea en su concepción, en su diseño o en su puesta en práctica. Lógicamente, no se trató de una evaluación global del Programa de la Micro-Región, en todos sus aspectos y complejidades, sino solo de una de sus aristas: la cuestión de la organización del trabajo colectivo al interior de las cooperativas y la constitución identitaria de los/las trabajadores.

Tal como dice Olga Niremborg, toda evaluación de políticas públicas implica una devolución, que permita a quienes están encargados de la implementación, modificar sus estrategias o tomar las medidas necesarias para resolver los problemas identificados. De esa manera, a partir del diagnóstico realizado en septiembre de 2015, en conjunto con Sofía Bauzá elaboramos una serie de conclusiones, que le permitirían llevar a cabo acciones correctivas y que quedaron plasmadas posteriormente en un informe escrito.

A continuación, desarrollaremos un poco el diseño de dicho estudio, su realización, y las conclusiones del mismo.

## Diseño de estrategia de evaluación

Frente a la demanda de intervención proyectada por FECOFE, se planteó en primera instancia la utilización de una técnica de tipo *focusgroup*. Esta estrategia parecía más adecuada que la aplicación de una encuesta en tanto la información a recabar era principalmente de tipo cualitativo y era necesario un diagnóstico más de tipo explorativo. Por otra parte, se esperaba de esta manera recabar información sobre la dinámica grupal que se vería reflejada de manera menos fiable en el caso de utilización de entrevistas en profundidad. El *focusgroup* parecía así una opción adecuada dado la cantidad de casos a medir, el tipo de información a recabar y el tiempo y los recursos disponibles. Además, FECOFE ya había desarrollado un estudio similar con un grupo de cooperativistas en Santa Fe y había obtenido buenos resultados, por lo que se deseaba repetir la experiencia. Se decidió además que para complementar los *focusgroup* era pertinente la realización de entrevistas personales breves con preguntas abiertas con quienes pudieran identificarse como referentes/líderes de las cooperativas a partir de los encuentros grupales.

No obstante, dado el tipo de diagnóstico deseado se decidió no aplicar un *focusgroup* de tipo tradicional, ya que en el mismo es deseable que el investigador tenga lo más claro posible la información a relevar y que los participantes tengan una opinión formada sobre las temáticas que se proponen. Como el diagnóstico a realizar era mayormente de tipo exploratorio, y la intención era rastrear tensiones latentes que no necesariamente fueran evidentes para los propios participantes, parecía apropiado incorporar algunos elementos propios del grupo operativo de Pichón Riviére. En este tipo de técnica, se trata de generar aprendizajes colectivos durante las instancias de trabajo grupal a partir de los diferentes esquemas referenciales de los participantes. Se trata de construir colectivamente durante la reunión más que someter a la discusión grupal la opinión (preformada) de cada participante sobre los temas, de una elaboración colectiva de los problemas y conflictos más que de un rastreo de cuestiones bien predefinidas por el investigador.

Para el diseño de las reuniones diagnóstico, analicé la información que teníamos disponible sobre los miembros de las cooperativas, elaborando diversos cuadros analíticos (cantidad de trabajadores por sexo, por edad aproximada, etc.), y me informé sobre el Programa de la Micro-Región. También hice una interconsulta con dos



psicólogas que dirigen el taller de Promotores Sociales del Centro de la Juventud de Rosario (del cual participé años atrás) en el cual realizan distintas propuestas grupales de tipo lúdico y reflexivo. De esta manera, se diseñó un protocolo orientativo para las reuniones a realizar con los cooperativistas en el cual se definía la cantidad de reuniones y de participantes, las temáticas a relevar, las preguntas disparadoras a utilizar, las condiciones del lugar donde se realizaría la reunión, la forma de registro, etc. En línea generales, se perfilaban tres etapas: las dos primeras de carácter abierto, donde la labor de los moderadores se limitaba a disparar la discusión y a mantenerla activa y dentro de las temáticas sobre las que se buscaba relevar información, y la tercera consistía en una puesta en común por medio de afiches con preguntas disparadoras.

## Aplicación de estrategia diagnóstico

La realización de los Talleres de Detección de Necesidades se llevó a cabo durante los días 14 y 15 de setiembre de 2015 en la Casa de las Cooperativas. La asistencia y la dinámica conseguida variaron de un módulo a otro. Se logró registrar en formato audio las reuniones, pero no se pudo filmar debido a la reticencia que generaba entre los participantes. Por ello, se tomaron notas de lenguaje corporal de los participantes y del ambiente generado durante la reunión. En general, la mayoría de los trabajadores se mostraron predispuestos a participar. Las reuniones duraron un tiempo aproximado de entre 2 y 3 hs. Al finalizar los encuentros, se realizaron algunas entrevistas breves a participantes identificados como referentes o informantes clave a partir del desarrollo de las reuniones.



*2 Asistentes al taller del módulo hortícola.*

Por otro lado, durante mi estadía en Jujuy, también tuve oportunidad de visitar los módulos productivos apícola y hortícola, conocer a diversas personas que trabajaban en el marco del Programa, recorrer el terreno del ingenio, presenciar una clase de capacitación a nuevos trabajadores del módulo avícola, conocer las instalaciones de la Casa de las Cooperativas.

## Situación social de los trabajadores de las cooperativas

La mayoría de los nuevos trabajadores eran jóvenes y esta constituía apenas su primera o segunda experiencia laboral. Sin embargo, existían algunas excepciones de personas mayores, mujeres de trabajadores o ex trabajadoras del ingenio para quienes estaba la dificultad extra de tener que lidiar en algunos casos con personas que podrían ser sus hijos y que no las tratan con respeto, sino que por el contrario en muchos casos las subestiman o se burlan de ellas. Efectivamente, estas mujeres expresaban que no se sienten tratadas con el respeto que esperarían acorde a su edad.

La mayoría de los participantes eran de zonas aledañas a la ciudad de San Pedro, donde la infraestructura es casi nula y las condiciones de vida muy malas. Los medios de vialidad son remises compartidos, las casas poseen letrinas, la mayoría de la población usa motos para los traslados, etc. Uno de los reclamos más repetidos por los trabajadores en los talleres fue la necesidad de solucionar el transporte a los lugares de trabajo, ya que estos se encontraban en zonas rurales bastantes alejas de San Pedro, como rutas de muy difícil acceso y muy peligrosas. Muchos trabajadores confiaban en la movilidad de sus compañeros para poder ir a trabajar, ya que no tenían manera de llegar en transporte público excepto en remis y este gasto (que era alto) debía correr por su cuenta.

Como el ingreso del subsidio no resultaba suficiente (teniendo en cuenta, además, que la mayoría de los participantes tenían hijos), muchos trabajadores poseían otro trabajo además de este, por lo general informal o precario. Por este motivo, además, muchos participantes del programa lo dejaron cuando consiguieron un empleo mejor y quedaron por el camino.

También existían dificultades asociadas a la temática de género. Es el caso, por ejemplo, de algunas trabajadoras cuyos maridos se oponían a que estas trabajasen porque “así se volvían independientes” y ponían en cuestión el lugar de superioridad del varón (concepto muy arraigado en la zona), o de casos donde incluso se llega a la violencia física. Las diferencias de género se dan a veces también en el trabajo, según

lo ardua de la tarea. No obstante, es de remarcar que en algunas cooperativas las mujeres adoptan un rol protagónico, constituyéndose como líderes de las mismas aun cuando les costara más “ganarse” ese lugar entre sus compañeros varones.

Tal como expresó un académico que participó en la etapa del diseño del programa (en una entrevista informal), la situación del Ingenio de los Leach correspondía a la Gran Empresa y “no hay nada que genere más individualismo que la Gran Empresa”. Esto generó que los lazos sociales de las comunidades de la zona en muchos casos estén rotos y que predomine el individualismo o el “sálvese quien pueda”. Es por ello que el entrevistado lamentaba que en la formulación del proyecto se haya descuidado la parte social, razón por la que abandonó el mismo. Cabe destacar, en efecto, que de las personas que trabajaban en la Micro-Región en contacto periódico o permanente con las cooperativas no había nadie capacitado para tareas de contención social, o gestión de grupo, o con una formación académica afín –ningún antropólogo, psicólogo, psicólogo social, etc.- Sólo, Bauzá que coordinaba la Casa de las Cooperativas era politóloga, pero recién arribó a Jujuy en junio de 2015, cuando los proyectos ya venían avanzados desde mucho tiempo antes. Además, su rol consistía principalmente en transmitir e inculcar los valores cooperativos (tarea que se piensa una vez ya comenzados hace meses los trabajos) más que contribuir a la formación de una identidad del grupo.

## Conclusiones de la evaluación realizada

Expondremos a continuación las conclusiones formuladas en torno al funcionamiento de las cooperativas a partir de la información recolectada a través de los diferentes Talleres de detección de necesidades.

En primer lugar, no debemos olvidar que este estudio fue hecho a cooperativas que son producto de una política pública en la que hay múltiples actores involucrados. Como mencionamos anteriormente, éstas cooperativas no son el resultado de un grupo de personas que, conociéndose de antemano o formando un colectivo de algún tipo, deciden iniciar un emprendimiento de tipo cooperativo. Se trata de personas que no tenían relación previa entre sí ni, en la mayoría de los casos, experiencia de trabajo de tipo cooperativo: son sujetos con una concepción asalariada del trabajo. No tienen tampoco una historia común anterior que sirva de sustento a la constitución del colectivo de trabajo, por lo cual éstos (en el sentido en que los caracterizamos en este trabajo) se fueron constituyendo a partir de que los participantes se fueron conociendo y empezaron a trabajar en conjunto.

Sin embargo, a partir del estudio de campo de aquel entonces, podemos afirmar que no hubo una planificación adecuada por parte del diseño de la política pública de estas cuestiones, puesto que descuidó dos temas claves: la gestión del grupo y la promoción de lazos sociales entre personas que apenas se conocen y que tienen necesidad de trabajar juntos; y la dimensión social del programa, asunto sin duda indispensable para una política pública que se implementa en un territorio atravesado por múltiples problemáticas como pobreza, desempleo, individualismo, heterogeneidad social, violencia de género, discriminación, etc. La falta de una perspectiva social adecuada, de una estrategia de contención social a los participantes y de un acompañamiento de las cooperativas en torno a su funcionamiento y a la resolución de conflictos, llevó a una situación donde la constitución de los colectivos dentro de cada módulo y las relaciones entre los miembros se dio sin casi ningún tipo de control por parte de los ejecutores de la política pública.

Esta ausencia puede verse reflejada en el hecho de que la Casa de las Cooperativas abrió luego de casi un año de iniciado el programa, y que Bauzá, una de los pocos profesionales de ciencias sociales que trabajaba en el territorio, llegó recién entonces. Ese hiato es fundamental para comprender por qué el trabajo desde la Casa de las Cooperativas se volvió “cuesta arriba”: la enseñanza de los valores cooperativos llega tras muchos meses durante los cuales los participantes habían trabajado sin ningún tipo de contención social y sin una adecuada gestión de los grupos y de los lazos al interior de éstos. De esta manera, para esa altura, los participantes ya habían vivido decepciones, habían visto a compañeros abandonar el programa, se habían acostumbrado a seguir las órdenes de los instructores, habían florecido conflictos interpersonales, etc.

Es por ello que aparecen en primer plano las variables que seleccionamos y analizamos en este trabajo, puesto que no sólo incidieron en la dinámica y el funcionamiento de los colectivos de trabajo sino en su constitución misma. En primer lugar, pudimos constatar que la forma de organización del trabajo incidía de manera trascendental en la formación de los colectivos de trabajo. En particular, resultaba importante en cuanto determinaba la modalidad con la que se formaban los subgrupos de trabajo. Observamos, luego, que la modalidad de formación de subgrupos tenía claros efectos en el tamaño de los colectivos formados.

En el módulo porcino, la existencia de subgrupos de trabajo demasiados reducidos, si bien podía favorecer la buena relación de los miembros que trabajaban juntos al aumentar la cantidad de contactos entre éstos, en ausencia de un mecanismo adecuado

de comunicación entre los distintos subgrupos llevaba a la falta de integración entre los trabajadores del módulo, e inducía a comportamientos de tipo corporativista entre los diferentes subgrupos, dificultando el sostenimiento global del proceso. De esta manera, si bien ocurría que en varios subgrupos de trabajo se formaba un colectivo, al ser tantos de estos dentro de un mismo módulo, la situación podía volverse sumamente conflictiva ante la falta de mecanismos adecuados de comunicación e integración entre los subgrupos.

En cambio, en el caso de los productores hortícolas encontramos subgrupos de trabajo demasiado grandes, que reducían la regularidad de los contactos personales entre cada uno de los miembros entre sí. Esta situación, al no implementarse otros canales de comunicación grupal, ni fomentarse la formación de una identidad colectiva mediante otras formas de sociabilidad extra-laborales, terminaba desembocando en la conformación de múltiples colectivos dentro de un mismo subgrupo de trabajo.

Por último, en los módulos apícola y avícola los subgrupos de trabajo no eran ni muy pequeños ni muy grandes, favoreciendo así la comunicación y la formación de lazos entre los miembros del mismo. En estos casos los subgrupos de trabajo y los colectivos de trabajadores se superponían, al tiempo que eran de un tamaño acorde, sin crear demasiados colectivos dentro de un mismo módulo.

A su vez, la forma de organización del trabajo resultaba fundamental para comprender la dinámica con la que se relacionaban los diferentes subgrupos de trabajo: la relativa autonomía de cada uno de ellos respecto de los demás, la necesidad de comunicación que tenían entre sí, la forma en que dividían responsabilidades, etc. En un extremo encontrábamos al módulo apícola, donde cada apiario funcionaba prácticamente de modo independiente; en el otro, el módulo porcino, donde cada subgrupo de trabajo necesitaba que el otro funcione correctamente para sostener el proceso productivo. Frente a la mencionada relación entre subgrupos de trabajo y colectivos de trabajadores, la forma de organizar el trabajo incidía en la interacción entre los diferentes colectivos.

Por otro lado, la relativa homogeneidad entre los miembros de cada módulo en términos de sexo/edad favoreció la formación de lazos afectivos y la constitución del colectivo. Sin embargo, si la gran mayoría compartían una característica (sexo o edad) podía suceder que el/la trabajador/a diferente sufriera cierta discriminación o maltrato (tal era el caso, por ej. de Paola, única mujer de su cooperativa, o de las pocas personas adultas del módulo porcino).

Del mismo modo, pudo comprobarse que la historia propia de cada módulo tuvo efectos en la dinámica que adquirirían los colectivos de trabajadores y el estrechamiento de lazos de confianza entre los miembros. No obstante, es difícil hacer generalizaciones al respecto y hay que analizar cada caso en su particularidad. El más notorio era el del módulo hortícola, donde la pérdida del maíz y el robo de la lista de asistencias fueron dos eventos sumamente significativos para el grupo.

Por último, la relación por parte de los trabajadores con los patrocinadores e instructores incidió claramente no sólo en la conformación de los colectivos, sino también en la imagen que los trabajadores se formaron del programa. La modalidad de esta relación variaba en cada módulo. Los instructores a veces estaban relacionados y eran la cara visible de la organización patrocinante y otras veces no tenían vínculo directo. En el caso de los apícolas, por ejemplo, estos demandaban mayor relación con COOPAJ, la cooperativa patrocinante de la cual pasarían a formar parte (en este caso, los instructores no eran miembros de la misma). También en avícola la relación con Ovoproductora S.A -la empresa patrocinante- era conflictiva, puesto que los trabajadores reclamaban que la empresa era muy demandante y les daba muchas órdenes, y que los instructores que trabajaban para la misma los trataban como jefes a sus empleados.

Párrafo aparte merece la relación de los cooperativistas con los instructores, quienes eran los encargados de capacitar técnicamente a los trabajadores de las cooperativas, enseñarles las tareas productivas y supervisarlos en el cumplimiento de las mismas. Su rol llevaba a que tuvieran un vínculo mucho más cercano y un contacto más frecuente con los otros que otros ejecutores del programa, por lo cual constituían la primera opción de los mismos a la hora de buscar solucionar un conflicto, a modo de tercero imparcial que pusiera orden. No obstante, puesto que tenían un rol técnico, no estaban capacitados en cuestiones relativas a manejo de grupo, resolución de conflictos intergrupales y acciones de contención social. Aun así, en la práctica a veces asumían algunas de estas funciones, ya que se veían desbordados por situaciones y demandas relacionadas con cuestiones que excedían la mera enseñanza técnica del proceso productivo<sup>6</sup>. A su vez, el trato de los instructores para con los participantes variaba de un módulo a otro. En el caso de apícola, por ejemplo, el instructor aparecía como una figura paternal o de guía, mientras que en el caso avícola estaba más asociado a la

---

<sup>6</sup> Quizás sea ilustrativo de estas dificultades y de cierta incompreensión las palabras de un instructor en uno de los talleres, donde les reclamaba a los cooperativistas que ellos tenían que ayudarse mutuamente, trabajar en equipo y ser responsables con el otro. “En la cooperativa donde yo trabajo nos conocemos mucho. Nos miramos a los ojos y nos alcanza para ponernos de acuerdo”

figura del jefe o patrón. En el caso de hortícolas, el instructor se limitaba a su tarea como capacitador y prácticamente no daba órdenes ni organizaba el trabajo colectivo.<sup>7</sup> Por último, en porcino los técnicos también intentaban imponer cierto control para que los trabajadores asumieran sus responsabilidades, pero sin posicionarse abiertamente en el rol de jefe, y alentando a que los participantes se organizaran entre ellos.

Sin embargo, resulta asimismo relevante la visión que los instructores tenían de los cooperativistas. A partir de algunas entrevistas informales y de observación participante, pudimos reconstruir que varios instructores sentían un gran malestar para con el desarrollo del programa. La principal causa de ello era la falta de responsabilidad e interés de los cooperativistas: faltaban sin avisar, llegaban tarde, no cuidaban los materiales de trabajo, dejaban morir a los animales, etc. Esto a veces era adjudicado a una cuestión cultural, según la cual los participantes, y especialmente los jóvenes, no estaban interesados en trabajar, o estaban acostumbrados a hacerlo bajo patrón.<sup>8</sup> También describían que entre los grupos de trabajo primaba el egoísmo y el corporativismo. Todo esto generaba a su vez un sentimiento de frustración y una perspectiva negativa a futuro. Según los instructores, los trabajadores no valoraban el programa, ni la enorme inversión realizada y la oportunidad “única” que representaba. En algunos casos, la caracterización era tan negativa que llegaban a creer que no había solución posible y que el programa estaba destinado al fracaso.

Sintetizando lo anterior, todas estas variables tuvieron resonancia en la conformación de los colectivos de trabajadores (tal como los entendemos en este trabajo) y en las modalidades del mismo. No obstante, las variables tuvieron distinto peso en cada módulo productivo en particular.

Ahora bien, la modalidad de los colectivos conformados en cada módulo tenía relación con el predominio, en cada caso, de la cooperación entre los productores (para la cual es indispensable que exista confianza entre ellos) o de la mera coordinación (la mínima interacción necesaria para llevar a cabo las tareas). En el módulo apícola, en el apiario analizado pudimos constatar vínculos de cooperación entre los miembros del mismo, mientras que la relativa autonomía respecto de los otros apiarios hacía que las interacciones entre éstos no sean relevantes ni dificulten el desarrollo de la producción. Por su parte, en el módulo avícola, si bien encontramos que existían lazos de

---

<sup>7</sup> Resultaba llamativo que en el taller hortícola pidieran por “alguien que ponga orden”.

<sup>8</sup> Es probable que esto esté relacionado a que muchos de los instructores provenían de grupos sociales muy diferentes culturalmente a los trabajadores participantes del programa. La mayoría de ellos, así como algunos de los ejecutores de la política pública provenían de localidades de la región litoraleña del país (Santa Fe, Buenos Aires, Capital Federal, etc.)

cooperación entre los miembros de cada cooperativa, las relaciones entre cooperativas y con los instructores eran más conflictivas. Diferente es el caso de los módulos hortícola y porcino, donde prevalece la desconfianza y, por ello, la mera coordinación.

Avancemos ahora sobre las consecuencias de lo analizado hasta aquí. En primer lugar, resulta evidente que en aquellos módulos donde encontramos ciertos lazos de solidaridad, confianza y cooperación entre los miembros, el proceso productivo se desarrollaba sin marcados conflictos, y los productores resolvían los problemas que surgen sin grandes dificultades, ya que existía un mínimo de diálogo entre los compañeros. Si bien quedaban muchas cosas por mejorar, y encontrábamos diferencias entre cada apiario o cooperativa, esto es lo que a grandes rasgos parecía ocurrir en los módulos apícola y avícola. No obstante, de lo analizado se desprende la fragilidad de estos lazos, que estaban lejos de consolidarse y que parecían no ser un sustento suficiente, al menos hasta ese momento, para un trabajo colectivo autogestionado. Diferente era la situación en hortícola y porcino, donde la desconfianza y la falta de diálogo entre los compañeros dificultaban seriamente la resolución de problemas comunes y atentaban con paralizar las tareas. Paradigmático de ello es el incidente en porcinos por la falta de un trabajador a su horario, y cómo eso puso en riesgo la producción.<sup>9</sup>

Por otra parte, en aquellos casos donde notamos la presencia de un colectivo consolidado, encontramos también una mayor identificación de los trabajadores con el programa: los colectivos consolidados funcionaban como fuente de identificación para sus miembros, en tanto existía la probabilidad del reconocimiento por parte de sus compañeros que da lugar a que su participación en las tareas esté acompañada por una movilización subjetiva. De esta manera, el trabajo en el módulo incidía en la conformación identitaria de los miembros y en la autorrealización de los mismos. Este proceso, en cambio, ocurría de forma mucho más atenuada en aquellos módulos donde se han constituido colectivos más débiles y predomina la desconfianza entre los productores.

Sin embargo, es necesario resaltar que en ninguno de los módulos los trabajadores se sentían cooperativistas, y predominaba una concepción del trabajo de tipo asalariado; cuestión que se evidencia en múltiples indicios que hemos descrito anteriormente. Eso no quiere decir que los participantes no se sintieran a gusto con el programa, sino que

---

<sup>9</sup> Debemos aclarar que no es sólo responsabilidad de este productor en particular, sino un problema de grupo, ya que dejaron de encargado a un solo compañero para un solo horario.



por razones que varían de un caso a otro vivían el trabajo como “uno más”, y no lograban apreciar las oportunidades ni las responsabilidades que implica ser cooperativista.

La presencia de un colectivo más o menos consolidado, que pueda funcionar como fuente de identificación y donde predominen los lazos de confianza, favorece que los trabajadores asuman mayor responsabilidad individual por su desempeño. Esto se vio reflejado en la práctica, ya que entre los trabajadores de los módulos apícola y avícola que asistieron al taller pudimos rastrear más compromiso por parte de los asistentes a los talleres. Sin embargo, la ausencia de la mayoría de los participantes de estos módulos también era una muestra de la falta de compromiso de muchos de sus miembros.<sup>10</sup> En cambio, en los hortícolas la desconfianza era tal que nadie creía en el compromiso del otro, por lo cual ningún productor estaba dispuesto a tomar demasiadas responsabilidades. En el porcino, las responsabilidades asumidas eran para con el subgrupo de trabajo y/o colectivo al que pertenecían, pero entre miembros de distintos subgrupos reinaba la desconfianza. De hecho, el taller realizado con porcino fue muy conflictivo y surgieron reproches ante la falta de responsabilidad de unos y otros.

Otro aspecto a marcar es la aparición de liderazgos dentro de cada módulo. Por lo que pudimos relevar, cada líder constituía el referente de un colectivo, por lo que cuanto más colectivos se formaban por módulo, mayor era el número de líderes. No obstante, pareciera que la presencia de demasiados liderazgos no facilitaba las posibilidades de diálogo entre los colectivos, y podía aumentar los escenarios de conflicto. Los líderes asumían tanto un rol motivador como “protector” de los miembros del colectivo (frente a otros colectivos, frente a los patrocinadores, etc.), y actuaban como “voz” del grupo. También pudimos notar que varios de los/las líderes tenían experiencia de militancia social o política.

El grado de consolidación de los colectivos, la presencia de liderazgos y las particularidades de la historia de cada módulo influían en la redefinición de la relación que los productores sostenían con los patrocinadores. Seguramente, el caso más paradigmático es avícola, donde los cooperativistas asumieron una posición defensiva y de lucha frente a la empresa patrocinante. En apícola, mantenían una buena relación con los instructores, a quienes ven como una presencia transitoria, pero no tenían contactos con el patrocinador. En hortícola y porcino, la modalidad que asumen los colectivos formados hacían que buscaran en el instructor una figura capaz de imponer

---

<sup>10</sup> Esto se debe relativizar un poco en el caso del módulo apícola, ya que hubo un malentendido y no se comunicó del todo correctamente cuándo era el taller.

ese orden que se aparecía como ausente y que se veían incapaces de construir por sí mismos.

Pudimos asimismo observar que las perspectivas a futuro de cada módulo eran diferentes, a raíz de lo desarrollado. No obstante, vale la pena recalcar la importancia que tuvo al respecto la consolidación (o no) de colectivos de trabajadores donde predominaran los lazos de confianza y cooperación, y de canales de comunicación y resolución de problemas adecuados entre los diferentes colectivos dentro de cada módulo, de manera que favorecieran una orientación común y no una actitud corporativa de defensa de sus propios intereses.

Es necesaria una reflexión final. A partir de lo analizado, podemos ver que la relegación de la dimensión social en el diseño del programa y la ausencia de una estrategia de acompañamiento a la constitución de las cooperativas en tanto colectivos de trabajo ponía en riesgo la sostenibilidad de una política pública que había significado una movilización de recursos económicos, humanos y tecnológicos notoria. Esto, sin subestimar otros factores que hacen a la sostenibilidad como la permanencia de la voluntad pública, o el financiamiento, o la actuación de los patrocinadores, por citar algunos ejemplos.

## Devolución realizada a partir de la evaluación

Por todo lo descripto anteriormente, en la devolución realizada recomendamos la creación de diferentes instancias que favorecieran el diálogo y la comunicación dentro de cada módulo para lograr la resolución de los conflictos latentes, así como espacios alternativos de sociabilidad (encuentros, reuniones informales, viajes) para fortalecer los vínculos y la identidad de grupo. También se notaba una gran inquietud por parte de los participantes del programa por aprender más sobre el cooperativismo, por lo que se aconsejó realizar más capacitaciones en este sentido, aunque eso ya estaba previsto desde la Casa de las Cooperativas. Por otro lado, a partir de los talleres se detectaron algunas necesidades puntuales de los trabajadores en relación, por ejemplo, al transporte, a deficiencias en las instalaciones y algunos pedidos específicos de cada módulo que debían retransmitirse a los ejecutores superiores de la política pública.

## IV. Descripción de la evolución de la puesta en práctica de la política a partir de septiembre de 2015

El desarrollo del Programa de la Micro-Región de San Pedro y La Esperanza sufrirá notorios cambios luego del cambio de signo político de los gobiernos a nivel nacional y provincial partir del 10 de diciembre de 2015. A continuación, haremos una descripción, en primer lugar, de las actividades orientadas a resolver los nudos problemáticos identificados que se llevaron a cabo en los breves meses entre septiembre de 2015 y diciembre del mismo año. Luego, reconstruiremos, a partir de la información disponible, las modificaciones introducidas posteriormente.

### Actividades llevadas a cabo entre septiembre y diciembre de 2015

Luego de la realización de los Talleres de Detección de Necesidades, desde la Casa de las Cooperativas se llevaron a cabo una serie de actividades que iban en línea con los problemas identificados a partir de los mismos. Una figura clave para que ello ocurriera fue Sofía Bauzá, directora de la institución, quien recién comenzada su labor comprobó la necesidad de hacer un diagnóstico. Sin duda, representó una enorme ventaja que ella, que participó en dicha evaluación, dispusiera además de las facultades o herramientas para realizar algunas de las acciones correctivas que se desprendían como necesarias.

En marzo de 2016, finalizado su ciclo en el programa, Bauzá realiza un informe sobre las Casa de las Cooperativas. En el mismo, describe que entre julio de 2015 y marzo de 2016, FECOFE ejecutó el programa “Consolidación de Esquemas Asociativos”, según contrato de Préstamo BIRF 7597/OC – Ar.

“El desafío de ese período fue consolidar el espacio de la Casa de Cooperativas, pergeñada como lugar propicio para desarrollar las actividades de formación y la gestión cotidiana de las cooperativas de trabajo. La meta principal fue afianzar los esquemas asociativos de producción generados dentro de la política pública del Programa, conformando ámbitos de diálogo entre los actores vinculados al desarrollo de los emprendimientos productivos promovidos por la UCAR en el marco del proceso de desarrollo del Programa. También, se buscó fortalecer las capacidades de gestión productiva de las cooperativas y organizaciones de productores a partir del avance en la cultura cooperativista por parte de sus miembros.

La clave fue generar un espacio de encuentro y escucha, donde los trabajadores pudieran transmitir de manera distendida sus principales inquietudes, problemas y necesidades.”” (Bauzá, 2016, p. 1)

A partir de la recopilación de las actividades realizadas posteriormente desde la página oficial de la institución, podemos ver que, efectivamente, se intentó abrir la Casa de las Cooperativas como un espacio para que los trabajadores pudieran tener sus reuniones, e incluso actividades sociales o lúdicas (celebración de cumpleaños, charlas informales, fiestas, etc.), favoreciendo que los cooperativistas se apropiaran de ese espacio.

En esos encuentros Bauzá siempre estaba presente, tratando de generar un ambiente ameno y de acompañar y contener a los trabajadores. El contacto frecuente con los cooperativistas y la confianza lograda hizo que asumiera distintos roles. En su informe detalla haber realizado: “acompañamiento a los jóvenes, contención, gestiones, organización de reuniones para resolver conflictos, negociaciones, gestiones de pago. Atención de demandas de las cooperativas las cuales fueron canalizadas en distintas vías y oficinas pertinentes”

Por otra parte, paralelamente a las charlas y capacitaciones relacionadas con aspectos técnicos del trabajo, se realizaron una serie de talleres y seminarios sobre cooperativismo, trabajo grupal y gestión cooperativa, entre otras. Esto también iba en respuesta a la necesidad que tenían los participantes de aprender sobre la temática para afianzar su identificación como cooperativistas. Asimismo, cabe destacar que los miembros de las cooperativas apícolas mantuvieron encuentros con COOPAJ, aumentando el contacto con la cooperativa patrocinante, algo que no venía ocurriendo hasta entonces.

Haciendo un balance, en su informe Bauzá destaca:

“Creo que parte de los logros de la Casa se debieron a invertir el tiempo para profundizar y ampliar las relaciones, estando en contacto permanente. Desde la Casa hemos contenido, brindando herramientas que sirvan a la hora del trabajo. Hemos insistido en el concepto de las “5 C” (coordinación, confianza, comunicación, compromiso, complementariedad) En cada reunión persistíamos en estos conceptos, poniéndolos en diálogos con sus propias prácticas. Otro aporte en el cual insistimos fue que los jóvenes entiendan su misión, desde el centro hacia afuera para dar un salto en calidad, cambiar el paradigma de cómo piensan y hacen las tareas, romper con la lógica individual, y pasar a un trabajo cooperativo y colaborativo” (Bauzá, 2016, p. 6)

Si bien incipientes, consideramos que las actividades descriptas y el espíritu que las acompañaba iban en la orientación propuesta a partir de los talleres, en tanto trataban de mejorar los vínculos y crear espacios de comunicación entre los participantes del programa, así como mejorar la concepción cooperativista, buscando romper el sentido

común del trabajo asalariado. Sería injusto y difícil medir la efectividad de estas medidas en tanto el proceso se vería interrumpido al poco tiempo. Sin embargo, podemos rescatar dos fuentes que dan cuenta, en cierta medida, de este punto.

Por un lado, en el citado informe de Bauzá (2016), se hace una descripción de la situación a febrero de 2016, donde podemos observar que continúan muchos de los problemas identificados en septiembre de 2015 y que, pese a que se han llevado acciones concretas al respecto, no se ha conseguido resolverlos. En primer lugar, resalta la poca participación de trabajadores en las capacitaciones: 184 en total (43 del módulo apícola, 27 del módulo porcino, 68 del módulo avícola, 31 del módulo hortícola y 15 externos), cuando originalmente se pensaron para 300 personas. En porcino y hortícola, se denota una gran deserción y, entre los participantes que siguen en el programa, una marcada diferencia entre un grupo que trabaja con compromiso (formado sólo por 12 personas en porcino y por 8 en hortícola) y otro que no. En hortícola, se destaca que el grupo se ha desmembrado ante la ausencia del instructor. En avícola, en cambio, existen diferencias entre en el funcionamiento entre las diferentes cooperativas: en un extremo, hallamos una que funciona de manera ejemplar, a partir de un buen funcionamiento grupal basado en la buena relación entre la presidente y el tesorero de la cooperativa; en el otro, una cooperativa de creación más reciente que el resto, que

“es una de las más conflictivas y con menos apego a la responsabilidad, a la capacidad de hacer cargo. Desde noviembre del 2015 hemos intentado fomentar un equipo pero el mismo no funciona. Han elegido autoridades, pero las mismas no han demostrado compromiso, autonomía, integración, ni comunicación” (Bauzá., 2016, p.5)

Asimismo, en los tres casos analizados (apícola no está desarrollado en el informe), se describe que los cooperativistas no cumplen los horarios de trabajo, no asumen compromiso en la realización de todas las tareas, no existe una buena comunicación entre los grupos de trabajo, ignoran o rechazan las indicaciones de los técnicos, no cuidan herramientas de trabajo, no mantienen la limpieza del lugar de trabajo, etc.

Por todo lo mencionado, Bauzá identifica cinco “tensiones” en el funcionamiento de las cooperativas que, a su entender, explicarían el fracaso de las mismas:

1. La primera tensión se relaciona con la convocatoria: “la mayoría de los jóvenes no son hijos de productores agropecuarios, son jóvenes ciudadanos, es decir son urbanitas que se incorporan a labores del agro, no tienen el mismo arraigo.”
2. La segunda se relaciona con que este es, en muchos casos, el primer trabajo para los jóvenes que participan del programa, por lo que les cuesta romper con

una visión asalariada del trabajo: “la mayoría de los jóvenes no se asumen como protagonistas, al contrario, se visualizan como empleados, no logramos romper con esa lógica, tampoco vislumbran la importancia del trabajo en equipo, la confianza, el liderazgo.”

3. En tercer lugar, se describen fallas en la comunicación dentro de los grupos, acusaciones cruzadas entre compañeros, la presencia de rumores.
4. En relación con la segunda tensión, el hecho de que sea el primer trabajo de muchos jóvenes hace que no tengan el hábito de cumplir con las responsabilidades que implica y que no tengan experiencia en trabajo en equipo.
5. Por último, Bauzá destaca que “las cooperativas a lo largo de la historia han nacido desde la necesidad, en este caso fue una política pública desde arriba hacia abajo, con cierto ‘aire de paternalismo técnico. Los propios jóvenes no se conocían entre sí.”

Por otro lado, y respecto de la valorización del proceso de capacitación en torno al cooperativismo llevado adelante en esta etapa, resulta interesante el testimonio de una trabajadora cooperativista:

“Resultó bastante fundamental la formación porque nosotros partíamos de cero, ¿no? (...) La mayoría de los chicos que iban a conformar las cooperativas no tenían idea de lo que implicaba ser parte de la cooperativa. Para mí fue algo fundamental, de mucha ayuda, de orientación más que nada.” (Trabajadora de cooperativa avícola, 2017)

Además, plantea que los talleres colaboraron para mejorar los lazos entre ellos:

“nos ayudó a conocernos, porque éramos jóvenes de diferentes edades, diferentes realidades, a pesar de ser de la misma región. Generó un poco que se abiera la relación entre un compañero y el otro (...) Tengo la oportunidad de conocer a quien me puede acompañar para hacer algo más grande” (Trabajadora de cooperativa avícola, 2017)

Por ello, pese a que las expectativas de por parte de Bauzá no fueron cubiertas y los problemas no lograron ser resueltos, para la trabajadora las acciones realizadas en ese corto período fueron significativas.

## Cambios en el programa a partir del cambio de gobierno

Luego del traspaso de gobierno a nivel nacional y provincial se dieron de cambios importantes. Al principio se dieron una serie de negociaciones entre las partes: Gobierno Nacional, Gobierno Provincial e inversores privados en medio de una gran incertidumbre. Desde el cambio de gestión, el gobierno provincial adquiere mayor protagonismo en tanto el Gobierno Nacional deja de aportar fondos y delega la administración del ingenio en el primero. En enero de 2016, renuncia a su cargo el

director de la UCAR, Jorge Neme, presentando una carta donde destaca la labor realizada en la región. Poco tiempo después, mientras la tensión iba en aumento, los inversores privados se retiran del proyecto, en medio de una fuerte discusión pública sobre la anterior gestión del Ingenio y de la Micro-Región.

Gerardo Morales, el nuevo gobernador de Jujuy, denunciaba que la situación era “mucho más compleja de lo que habíamos previsto”, que el ingenio funcionaba gracias al aporte de su gobierno, que la deuda del mismo superaba los 1300 millones de pesos - pese a que no se mostraron públicamente los libros de contabilidad- (“Quisiera que se abran...”, 3 de mayo de 2016) y caracterizaba a los grupos privados que se habían retirado como “los inversores truchos que nunca pusieron un peso”. (“El Ingenio La Esperanza, un nuevo...”, 26 de julio de 2016). Asimismo, denunciaba que desde la gestión del gobierno anterior se había vaciado el ingenio y que llevaría el caso a la justicia. En la misma línea, desde los medios de comunicación afines al oficialismo se calificaba la inversión realizada como ineficiente, como un “despilfarro”, un emprendimiento sostenido “de manera artificial por el estado” o bien denunciando “promesas incumplidas” y actos de corrupción (“El Ingenio La Esperanza, un nuevo...”, 26 de julio de 2016) (“Inversores se retiran...”, 10 de marzo de 2016). Desde sectores políticos opositores, en cambio, se defendían las políticas llevadas a cabo, se caracterizaba que el ingenio funcionaba correctamente y se denunciaba una campaña de desprestigio con el objetivo de privatizar el ingenio.

En ese contexto, y frente al creciente malestar entre los trabajadores del ingenio por la incertidumbre generada tras la salida de los inversores privados, el Gobierno Provincial se comprometió a asegurar la zafra de ese año y manifestó su intención de expropiar el Ingenio La Esperanza, normalizar su situación y luego buscar inversores interesados para su venta. Con esos objetivos, el ejecutivo envió un proyecto de ley para declarar la emergencia económica en el área abarcada por la Micro-Región de San Pedro y La Esperanza, que finalmente fue aprobado a comienzos de junio de 2016. (“Declararon la emergencia...”, 3 de junio de 2016) Los trabajadores del ingenio, con el respaldo de su sindicato, llevaron a cabo fuertes medidas de fuerza y movilización, en tanto consideraban que el gobierno intentaría reducir fuertemente la planta de trabajadores para su posterior venta. (Vilca y Remy, 26 de abril de 2016) (“Una ley jujeña dejará...”, 22 de junio de 2016). Efectivamente, aduciendo que era necesario para asegurar la sustentabilidad del ingenio, el gobierno apartó a 478 trabajadores para agosto de ese año, mediante jubilación voluntaria, traslado a otras dependencias estatales y/o compensación económica. (“Productividad del Ingenio la Esperanza”, 22 de agosto de

2016) Una opción para estos trabajadores era continuar en otros proyectos productivos de la zona, entre los que se encontraban las cooperativas que analizamos (Gobierno de Jujuy, 2016b), pero muy pocos trabajadores hicieron uso de esa opción y no fueron significativos los que se sumaron a las cooperativas. La gran mayoría se jubiló o aceptó la compensación económica. (Gobierno de Jujuy, 2016c)

Paralelamente, comenzaba el traslado de activos y funciones de los grupos que habían participado del Programa bajo la figura de patrocinante y que ahora se retiraban. En el caso de FECOFE, que patrocinaba las cooperativas hortícola y porcina, la cesión de activos fue aprobada en asamblea en abril de 2016, aunque las actividades venían paralizadas desde comienzos de año. Ovoproductora S.A, del módulo avícola, también se retiró cuando finalizó el contrato y no pudo negociar su renovación con el gobierno. Por su parte, los productores apícolas ya estaban incorporados en COOPAJ y siguieron como miembros de esta cooperativa.

Mientras el ingenio se encaminaba a la venta, el Gobierno de Jujuy se haría cargo de las cooperativas de los módulos apícola, avícola, porcina y hortícola, que pasarían a formar parte de su órbita formalmente a partir de octubre de 2016 con la firma de un acuerdo con la UCAR. De esta manera, los proyectos analizados pasaron a depender de la Secretaría de Desarrollo Productivo del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción. (Gobierno de Jujuy, 2016a)

Frente a la pregunta sobre por qué las cooperativas no habían seguido el mismo camino que el ingenio, los/las entrevistados/as expusieron distintos argumentos. Una de ellas consideraba que la causa principal era que el posible inversor interesado en comprar el Ingenio no quería incluir en la negociación a estos cuatro proyectos, por lo que era necesario separarlos. Otro, creía que la cuestión se relacionaba con la propiedad estatal de la tierra donde estaban asentadas las cooperativas (y que estaban cedidas a las cooperativas por contrato durante muchos años). Finalmente, una última versión planteaba que a la provincia le interesaba mantener la posibilidad de recibir fondos internacionales que representaban estos proyectos de la Micro-Región. Nos parece que estos tres argumentos, aunque diferentes, no son incompatibles entre sí, puesto que van en el mismo sentido.

En el comunicado de prensa, el ministro Abud Robles expresaba: “Estamos dándole otra organización, otra impronta y estamos cambiando la administración como para que tengan un nuevo impulso los proyectos. Lo que hay que hacer principalmente es mejorar el sistema de comercialización”. (Gobierno de Jujuy, 2016a) Con la intención de conocer



estos cambios en la orientación de la política, nos comunicamos con las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Social de Jujuy, primero telefónicamente y luego mediante un intercambio por correo electrónico. No obstante, respondieron con dilaciones, excusas y, finalmente, dejaron de contestar.

Sin embargo, a partir de la revisión de fuentes secundarias en medios de comunicación y de tres entrevistas realizadas, pudimos reconstruir los caminos que siguieron estos proyectos luego del cambio de gobierno. A partir de la primera de estas fuentes, podemos afirmar que las cooperativas han tenido de escaso a nulo seguimiento por parte de la prensa, ya que el eje central está sin duda puesto en la situación del Ingenio La Esperanza y en los grandes conflictos en torno a su venta. En la página oficial de prensa del Gobierno de Jujuy, se menciona que la Secretaría de Desarrollo Cooperativo llevó a cabo acciones para regularizar la situación de las cooperativas y ajustarlas a la normativa (Gobierno de Jujuy, 2017a) y que se dictó un curso de capacitación de tres meses para los cooperativistas (Gobierno de Jujuy, 2016), que versó sobre cuestiones técnico-contables y sobre cuestiones organizativas formales:

“las temáticas que se están abordando con este núcleo de cooperativas se relacionan principalmente con el manejo de los libros sociales y contables de la institución, las atribuciones y funciones que tiene el Consejo de Administración, el rol del órgano de Sindicatura, la realización de asambleas y, finalmente, la confección del reglamento interno de trabajo.”

Además, se destaca que se está realizando con la Cooperativa de Trabajo Estrella del Norte Ltda. de la localidad de San Pedro, perteneciente al módulo porcino, “un curso de formación básica y específica en cooperativismo, con el objetivo de brindarle a la organización todos los elementos fundamentales para su correcto funcionamiento y consolidación interna.” Las temáticas que se abordan a tal fin, son:

“tipos de cooperativas; formas de constitución y estatuto de una cooperativa, reglamentos internos, asambleas, tipos de asambleas; documentación requerida para realizar una asamblea, el Consejo de Administración, la Sindicatura; la auditoría externa, la fiscalización pública y los libros obligatorios que deben tener estas instituciones.”

Como vemos, estos tópicos se acercan más al tipo de intervención que proponíamos para mejorar el funcionamiento grupal de las cooperativas en tanto tales, pero no podemos saber si el abordaje dado a estas temáticas busca mejorar la dinámica grupal y fortalecer los lazos colectivos o si posee una perspectiva marcadamente jurídica que, aunque necesaria, resulta insuficiente.

Recién para diciembre del año pasado encontramos una noticia sobre el aporte de ayuda económica a los proyectos. Se trata de un préstamo otorgado a una cooperativa

del módulo hortícola y de un aporte monetario al apícola, a partir de financiación internacional tramitada por la UCAR. (Gobierno de Jujuy, 2017b)

No obstante, el papel asumido por el gobierno encabezado por Gerardo Morales en torno a esta política es muy diferente en la narración de dos trabajadoras de las cooperativas entrevistadas.

### La visión de las cooperativistas entrevistadas sobre la intervención gubernamental luego de noviembre de 2015

Según relatan, aunque al comienzo el gobierno mostró interés por las cooperativas y prometió ocuparse de las mismas, posteriormente no les brindó el apoyo necesario. Luego de que el Gobierno Nacional se retirara y, con él, UCAR; el otro hecho significativo fue el retiro de los patrocinadores. Una miembro de una cooperativa avícola, narra que el gobierno no renovó el contrato con Ovoproductora S.A, pero que luego de eso no les prestó la asistencia técnica adecuada.

“Fue designado un ingeniero a cargo de la micro-región. Mantuvimos varias reuniones. Nos mandaron un equipo técnico, pero de campo solamente, que iba dos veces a la semana solamente a la granja, pero no elevaba los informes correspondientes a la situación real.”

Además, plantea que ese personal no tenía el mismo nivel de capacitación que los instructores de los patrocinadores anteriores (Ovoproductora S.A en el caso avícola y FECOFE en hortícola y porcino).

A excepción del módulo apícola, cuyos trabajadores se insertaron en la estructura de COOPAJ y siguieron teniendo un marco de contención y ayuda técnica, con la salida de los patrocinadores y la limitada o nula ayuda por parte del gobierno, las cooperativas de avícola, porcino y hortícola debieron arreglárselas solas. *“Uffff! Sabes que no es fácil... Pero la seguimos remando. Y ahora lo sentimos más.... desde que se fue UCAR, el gobierno nos dio la espalda. Desde el año pasado nos dejaron que manejemos la granja solos...”* Sin embargo, no se encontraban en condiciones de hacerlo: no se habían consolidado como grupo, no tenían un buen funcionamiento colectivo, no tenían reservas para invertir ni soportar “crisis”. “Si nosotros teníamos una buena organización, los papeles al día, y todo lo demás... quizás hubiéramos encontrado la pata económica que hiciera frente ante esas crisis, ¿no? Que ante la producción no pueden esperar, digamos”.

Las dificultades para sostenerse solas llevaron a los participantes a reclamar ayuda al gobierno provincial, pero pese a las promesas no llegaban medidas de ayuda concretas

o éstas eran insuficientes. Según las trabajadoras de las cooperativas avícolas, el gobierno no repuso las gallinas ponedoras acorde a los tiempos y necesidades que dicta la producción. En octubre de 2016 no hubo recambio, y desde enero hasta octubre de este año prácticamente no tenían gallinas.

“Ovo (Ovoporudctora S.A) se retiró... Por ello le tuvimos que pagar la cantidad de 700 cajones. Bueno y ahora cada galpón maneja su producción y se encarga de sus ventas... El gobierno hace un mes (en octubre de 2017) nos dio 4500 gallinas para cada galpón. Pero de los 7 galpones sólo 4 estamos en producciones, así que sólo le pertenece a los 4 que están trabajando. Tendría que tener 9000 gallinas por galpón, y solo nos dieron la mitad”

Incluso dicen haber pedido varias veces que, en vez de ayuda económica, se invirtiera para que el proyecto fuera sustentable: “Hasta el día de hoy seguimos sin un baño, sin vestuario... cuando fue lo primero que ellos se ofrecieron a hacer”. Frente a esta situación, debieron incluso apelar a medidas de fuerza: “Y de esto, bueno... Tuvimos que hacer, corte de rutas, lamentablemente, porque si bien este gobierno del cambio no reniega de manifestarnos en paz, de usar otras vías de diálogo, y no de protesta.... Pero no, no tuvimos respuesta”

Las protestas realizadas tiempo atrás las inició el módulo avícola, al que luego se sumaron porcino y hortícola. No es casualidad, puesto que el primero de estos módulos es el que más trabajadores había conservado, y el que había logrado en algún momento un mínimo de funcionamiento en cada cooperativa, más allá de que no era suficiente. Sin embargo, las movilizaciones han mermado en la actualidad, y ya no se movilizan puesto que tienen miedo, *“porque ahora nos amenazan con quitarnos el predio”*, amenaza que cobra realidad a partir del reciente desalojo a una cooperativa del módulo porcino que había tomado un galpón. *“Y los chicos tienen miedo que los dejen sin trabajo”*

Pero el malestar con el accionar del gobierno no solo se manifiesta en torno a la falta de asistencia técnica o de infraestructura, sino además en cuanto a la capacitación. Una cooperativista del módulo avícola expresa:

“No hicieron nada concreto, porque antes (en la etapa anterior al cambio de gobierno nacional/provincial) teníamos un plan de capacitación, en la Casa de las Cooperativas con talleres y charlas. Pero en este gobierno hicieron un plan de capacitación que nunca se concretó, nunca tuvimos una capacitación formal, sea de marketing, de venta o de cooperativismo. Lo que sí recibimos fueron intimaciones de parte de la secretaría de cooperativismo para regularizarnos como cooperativa.”

En cuanto a los ingresos, siguieron cobrando el subsidio, que fue mejorando paulatina pero significativamente (en términos nominales) hasta llegar a \$4400 pesos en la

actualidad. No obstante, sólo avícola y porcino lograron obtener ingresos propios de la actividad productiva en algún momento, y no lograron sostenerlo en el tiempo. Según menciona una entrevistada, en la actualidad el ingreso de la producción prácticamente se destina a cubrir los gastos, por lo que la retribución monetaria principal de los trabajadores es el subsidio.

Una de las cooperativistas entrevistadas insinúa que el aumento mencionado en el párrafo anterior habría sido posible, en tanto se dio una merma importante en la cantidad de participantes del programa.

“Mejoró el subsidio, pero también se hizo una depuración de aquellos chicos que fueron quedando en el camino, porque se fueron dando cuenta que quizás la actividad en la que estaban iniciándose no les convenía. (...) Influyó mucho el cambio de gobierno y la falta de asistencia técnica”

En avícola, de casi 70 que eran anteriormente, pasaron a quedar 40, y el abandono del programa fue aún mayor en hortícola y porcino. Se profundizó así una tendencia que ya venía desde antes del cambio de gobierno, y que tenía múltiples causas que ya habíamos marcado: que el tipo de trabajo o de ingresos no eran los esperados y las dificultades en relación a la cuestión del transporte (que no fueron solucionadas).

## La visión de la ex-técnica

Por otra parte, encontramos un relato con diferencias importantes a partir de la entrevista realizada a quien había participado como técnica administrativa del programa. Su aporte resulta muy interesante, en tanto que pinta un panorama más complejo, donde aparecen varios actores con diferentes niveles de responsabilidad y múltiples factores que condicionan la intervención estatal en torno a las cooperativas.

Según cuenta, la mejor parte del programa fue durante el 2015, y también marca el cambio de gobierno como un punto de quiebre. Describe que la transición “fue tremenda”, atravesada por disputas políticas en torno a las condiciones del traspaso (jurídicas, de fondos, contables, etc.) que generaron un ambiente de enorme incertidumbre. Ni la gestión saliente (UCAR), ni los patrocinantes, habían cumplimentado completamente las inversiones realizadas, no se sabía quién se iba a hacer cargo de los proyectos, hubo casos que rozaban el boicot, etc.

“Cuando hay cambio de gobierno a este Ministerio (Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de Jujuy) le gustaron los proyectos y quisieron agarrarlos. Se interesaron mucho. (...) Lo que pasa es que hubo muchas idas y venidas por parte de la UCAR. (en cuanto a las condiciones de traspaso). De golpe no había plata. De repente habían convenido de palabra con la gente de Ovoproductora, de repente se malinterpretaron las cosas. En el

medio se perdieron papeles, convenios, de un día para el otro desaparecían carpetas. Fue terrible.”

Sin embargo, describe que el retiro del Gobierno Nacional del Programa fue drástico para el Gobierno Provincial, que no tenía los fondos suficientes para seguirlo adelante. La UCAR, ya bajo la nueva administración, se hizo a un lado del programa e incluso dejó varias obras de los proyectos sin terminar. “Cuando hay cambio de gobierno UCAR se quiere desprender de todo... (...) Empezaron a no darle bolilla, y a dejarlos a la buena de Dios, y no renovaron contratos y los chicos se quedaron solos...”

Por otra parte, su caracterización de las intenciones del Gobierno Provincial es un tanto ambigua puesto que, si bien marca que en un comienzo el gobierno mostró la voluntad de hacerse cargo de las cooperativas, luego describe que ni los trabajadores ni ella recibieron el apoyo necesario y que nunca se completaron las obras que faltaban. No obstante, lejos de constituir esta ausencia el factor explicativo más importante de la crítica situación de los emprendimientos, hace hincapié en la falta de compromiso y responsabilidad de “los chicos” (forma en que nombra a los participantes del Programa) que, a su juicio, deslegitimaba y restaba fuerza a los reclamos de mayor intervención hacia la provincia. “La verdad que las mejores intenciones, les encantaron los proyectos (a los funcionarios del gobierno provincial), pero lamentablemente... la dejadez de los chicos... el compromiso de los chicos no fue lo mejor”.

A modo ilustrativo del panorama descrito por la entrevistada, podemos mencionar lo ocurrido en torno a la salida de Ovoproductora S.A., la patrocinante del módulo avícola. Según relata, esta empresa empezó a presionar al gobierno pese a que no había realizado las inversiones que tenía estipuladas (entre ellas, la construcción de una fábrica de huevo líquido y huevo en polvo y la constitución de un fondo para la reposición de las gallinas), esgrimiendo que la UCAR no había aportado nunca la parte de los fondos que le correspondía y que tampoco se habían cumplido otras condiciones durante la etapa anterior. En medio del conflicto entre el patrocinante y la provincia, los miembros de las cooperativas avícolas les dijeron a los representantes gubernamentales que no renovarían contrato con la empresa, y que las cooperativas se mantendrían por sí mismas, pese a que en opinión de nuestra informante no estaban listas para ello:

“La pelea con los chicos, porque... explicarles... si ni siquiera ahí sabían cuidar el galpón correctamente, ni siquiera lo podían tener limpio y querían hacerse cargo de una granja entera... Bueno, insistieron, insistieron, y lo lograron. Fue una locura porque, ¿qué es lo que han pensado algunos? Pensaron que se iban a hacer cargo de la granja y que su sueldo iba a pasar a ser 25.000 pesos al mes...”

Sin embargo, se dieron una serie de cosas que llevaron a una situación drástica. Ovoproductora se retiró en los meses en que el huevo no se vende (cerca de las fiestas) y, dada su salida, no repuso las gallinas. El gobierno se desentendió del asunto y no asistió a los trabajadores ni reemplazó la ayuda técnica que prestaban desde la empresa. Esto, sumado a la gran falta de responsabilidad de los cooperativistas, que no iban a trabajar ni cuidaban del galpón, hicieron que se murieran muchísimas gallinas. Dada este escenario, los trabajadores le fueron a pedir que el gobierno reponga los animales:

“Ellos me plantean un día ‘Bueno, nosotros queremos que el gobierno nos reponga las gallinas.’ Yo los miré y les dije ‘Chicos, ustedes no saben cuidar las gallinas que tienen, han matado más de la mitad del galpón, ¿y quieren que la provincia ponga plata para reponerle las gallinas? ‘Sí, pero prometemos que ahora las vamos a cuidar’. ¡Si ni siquiera estaban cuidando las que ya tenían! ¡No te van a largar un mango, porque la provincia no tiene un mango!’”

Como vemos a partir de esta anécdota, encontramos en el aporte de la entrevistada un cuadro más complejo que en la visión de las trabajadoras, con distintos actores en pugna, con lógicas distintas y objetivos contradictorios, que tienen a su vez distintos grados de responsabilidad en el devenir de la política.

Por otra parte, volviendo a la cuestión del accionar del gobierno provincial en particular, y consultada sobre las actividades realizadas con el objetivo de fortalecer los grupos, el funcionamiento de las cooperativas y la identidad cooperativa, también posee una mirada muy crítica, que contrapone con la valoración del trabajo llevado a cabo desde la Casa de las Cooperativas en la etapa anterior. Así, menciona que este tema:

“Se trabajó, la verdad, se trabajó mientras Sofía (Bauzá) estuvo. Y, es más, le costaba un mucho a Sofi (...) La Sofi dejó una base muy linda para seguir trabajando. Yo, sin tener los conocimientos, traté de reforzar lo más que pude, tratando de meterle por el lado de la responsabilidad. (...) Cuando estuve logrando que vayan a trabajar, el gobierno dice ‘No. Lo que hace falta es reforzar al cooperativismo. Vamos a poner gente.’ ¿Y sabes qué gente me pusieron? Les dijeron a los chicos que ellos tenían que cobrar igual, aunque no fueran a trabajar. Entonces empezó la lucha... yo no te puedo explicar lo que fue en ese momento.”

Es decir que, luego de meses sin acompañamiento, el ministerio puso a cargo de la capacitación en cooperativismo a personas que, en su opinión, no eran idóneas para la tarea y que en vez de lograr avances “empeoraron la situación”.

En cuanto a la gran deserción de los participantes que ya mencionamos, la técnica considera que la mayoría de los que abandonaron el programa era la gente “que realmente tenía ganas de trabajar” y que se cansó de que sus compañeros no trabajaran. Respecto del módulo porcino, por ejemplo, narra que un grupo se apoderó

del complejo entero “en complot con un político de acá” y que por esa razón el gobierno ordenó el desalojo, pero mucho tiempo después.

“Y así fue que los chicos que tenían más ganas de trabajar se fueron, se cansaron, la gente que realmente sabía de chanchos se cansó y se fue, directamente se hartó de pelear. Lo mismo paso en avícola. En hortícola, también.”

Esta fractura coincide con lo que avizoraba Bauzá en su informe a comienzos de 2016, cuando describía que en los proyectos existía una división entre “los que trabajan” y “los que hablan”. El aumento de los conflictos internos y la respuesta inexistente o tardía del gobierno para abordar la situación generó que muchos trabajadores abandonaran las cooperativas. Según la entrevistada, se fueron quienes se encontraban más comprometidos con el proyecto, y posee una imagen fuertemente negativa de los que continúan en el mismo. A éste último grupo lo caracteriza como irresponsable, sin voluntad de trabajar, que sólo está interesado en cobrar el plan o que generan conflictos motivados por intereses políticos (como en la situación de porcino).

“Lo peor y lo más triste es que la gente que quedo es la gente quilombero que no labura. (...) El esfuerzo y la dedicación que le pusieron varios chicos fue impresionante. Y es una pena y una lástima que hayan ganado los vagos”

Finalmente, respecto del futuro de las cooperativas, la entrevistada se mostraba francamente pesimista. Considera, incluso, que el ministerio está a la espera de que las cooperativas fracasen, puesto que hay muchos inversores privados interesados en aprovechar las estructuras creadas y la enorme inversión realizada...

## V. Una mirada retrospectiva sobre el Programa de la Micro-Región

Como vimos en el apartado anterior, el relato de los sucesos cambia en la perspectiva de las diferentes entrevistadas. De lo desarrollado podemos ver que ninguna de ellas avizora un futuro alentador para las cooperativas, ni una visión demasiado positiva de la puesta en práctica de la política pública. Sin embargo, lógicamente, la atribución de responsabilidades por lo ocurrido varía en la mirada de cada una, puesto que hablan desde lugares y vivencias diferentes. A continuación, intentaremos hacer un balance propio del diseño y el devenir de estos proyectos a partir de la información recolectada.

Recapitulando lo expuesto hasta aquí, ya en el estudio realizado en 2015 habíamos podido identificar que en el diseño del Programa de la Micro-Región se habían descuidado o dejado de lado dos dimensiones clave: el acompañamiento a la constitución de los colectivos de trabajadores de cada cooperativa, por un lado, y el tratamiento y contención en torno diversas problemáticas sociales (pobreza, violencia de género, dificultades en el transporte, etc.). En relación a ello, tampoco se había problematizado lo suficiente otras cuestiones centrales como la fuerte concepción de trabajo asalariado que tenían los participantes del programa, el hecho de que los mismos vivían en la ciudad y que en general no se sentían identificados con la vida o el trabajo rural, que el programa suponía para muchos su primera experiencia laboral, que a veces existían diferencias etarias sustanciales, etc. Es decir, no se había hecho una identificación adecuada de los perfiles socioeconómicos y culturales de los participantes, lo que hizo que muchos ejes que eran importante de prever y trabajar no fueran tenidos en cuenta.

Solo para repasarlo brevemente, debemos tener presente, en primer lugar, que estas cooperativas surgen producto de una política pública, a partir de la cual se convoca a los familiares de los trabajadores del ingenio a participar del programa, conformando así distintos grupos de trabajo que, se espera, se constituyan en cooperativas que funcionen de manera autónoma en un futuro. De manera que no existe un colectivo que anteceda ni a la conformación de la cooperativa como tal ni a la política pública. Son hombres y mujeres que no se conocen entre sí (y que si lo hacen es por circunstancias azarosas o externas a la planificación de la política), no comparten ninguna historia colectiva en común, no poseen en su mayoría ningún conocimiento técnico respecto del trabajo que realizarán, etc.



Como mencionamos en el comienzo del trabajo, la existencia de un colectivo de identificación donde puedan establecerse lazos de confianza y cooperación entre compañeros, posibilita la autorrealización del trabajador a través de su actividad, mediante el reconocimiento de sus pares, transformando el sufrimiento en placer. Por ello, nos parece que la formación de este tipo de colectivos entre los participantes del programa era importante para lograr que los mismos se sintieran satisfechos y, por tanto, comprometidos con éste; para mejorar el funcionamiento de la dinámica de trabajo de las cooperativas; y para trazar un futuro en común. Y todas estas cuestiones, a su vez, resultaban elementales para la sostenibilidad de las cooperativas a largo plazo, una vez finalizada la intervención y el acompañamiento estatal.

Sin embargo, queda claro que en el diseño del programa este punto no está debidamente tematizado ni abordado. Como ya desarrollamos oportunamente, no existían suficientes instancias que fomentaran y acompañaran la formación de un colectivo entre los trabajadores, o que reforzaran el compromiso y el entusiasmo de los trabajadores para con el programa como, por ejemplo: encuentros informales, actividades lúdicas, talleres de integración, etc. No es que no existieran en absoluto, de hecho, por ejemplo, cada módulo realizó un viaje a distintos lugares para conocer una experiencia productiva similar, actividad que resultó útil para que el grupo pueda conocerse más. Pero la creación de vínculos de confianza y de solidaridad entre desconocidos supone un proceso largo, complejo, lleno de conflictividades, que no puede ser resuelto por instancias aisladas, poco integradas e infrecuentes. La ausencia de un acompañamiento adecuado y de criterios más adecuados para la conformación de las cooperativas y los grupos de trabajo generó que la generación de lazos de reciprocidad quedara librado a diversos factores que no fueron controlados (o que no podían ser controlados) por los ejecutores de la política.

No obstante, más allá de estas dimensiones, debemos agregar que el desarrollo de la primera parte del Programa también tuvo falencias técnicas. Además de la distancia geográfica y las dificultades en el transporte ya mencionadas, las zonas donde se encontraban algunos emprendimientos no poseían agua. Las inversiones muchas veces llegaban desordenadamente o a destiempo, lo que hacía que algunas producciones fracasaran, como por ejemplo el primer cultivo del módulo hortícola. Había un desacople entre los tiempos productivos y los tiempos de la política.

Estas falencias en el diseño y la implementación del programa hacia septiembre de 2015 inevitablemente ponían en serio riesgo el futuro de las cooperativas: dado que estas eran el producto de dicha política, la sostenibilidad de las mismas estaba

inevitablemente atada a la sustentabilidad<sup>11</sup> del Programa de la Micro Región. Por ello, y al identificar estos inconvenientes en el estudio de septiembre de 2015, expusimos la necesidad de que estas cuestiones comenzaran a ser trabajadas, en un intento por mejorar el funcionamiento de los módulos y porque, entendíamos, se trataban de puntos indispensables para la sostenibilidad de cooperativas y la implementación del programa. No obstante, esto se volvía cuesta arriba, ya que intentaba remediar problemas que se arrastraban desde el diseño de la política. Lograr mejorar los lazos de confianza entre los miembros de las cooperativas, era un objetivo mucho más difícil en ese punto de desarrollo de éstas, luego de meses de trabajo donde en muchos casos se habían despertado conflictos, recelos, frustraciones, etc. (aunque, como marcamos en ese momento, la situación era diferente en cada módulo y/o dentro de distintos grupos al interior de los módulos). Del mismo modo, la falta de un abordaje adecuado de ciertas problemáticas sociales había llevado a que muchos participantes abandonaran el programa, y los cambios que se produjeran en este sentido difícilmente podrían rehacer lo deshecho. Por ejemplo, muchos trabajadores se vieron en la necesidad de dejar las cooperativas porque no poseían los medios de transporte para llegar al lugar de trabajo, o porque los ingresos del plan no les eran suficientes para sostenerse hasta que las cooperativas pudieran generar ingresos propios. Desistían de esta manera de apostar a un proyecto que auspiciaba ser muy positivo en un futuro pero que en el mientras tanto se hacía difícil de sostener.

Pese a todo lo descrito, valía la pena el esfuerzo de generar cambios en dirección a estas dos dimensiones si se buscaba lograr que la política continuara y que las cooperativas pudieran sostenerse a futuro. En este mismo sentido lo entendía Bauzá, quien participó en el desarrollo de este diagnóstico, y que intentó aportar todo lo posible desde su lugar como directora de la Casa de las Cooperativas, tanto a través de los cursos de capacitación en cooperativismo como mediante la contención y el acompañamiento. Pero su accionar no fue acompañado lo suficiente desde niveles superiores de ejecución y se volvió muy cuesta arriba mostrando pocos resultados, tal

---

<sup>11</sup> “La sustentabilidad se refiere a la posibilidad de arraigo y continuidad que tienen los proyectos, más allá del período del apoyo subsidiado. Se trata de un concepto multidimensional, con un significado socio-comunitario, un significado político y un significado económico. (...) Es un resultado a alcanzar como producto de la eficacia de las líneas de acción desplegadas: las articulaciones institucionales, la consolidación de formas organizativas, el impacto de la capacitación y la comunicación social en las creencias, concepciones y prácticas de los recursos humanos y de la población beneficiaria, de las adhesiones logradas, de la incorporación de modalidades integrales de acción, de la instalación de la temática en la agenda política o pública en el espacio local, de la eficacia de las actividades de gestión de recursos y la diversificación de fuentes de financiamiento, entre las más importantes.” (Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2003, p.39)

como ella describiera en su informe. Sin embargo, el valor que le dan las entrevistadas a su rol en dicha etapa, parece confirmarnos que estábamos en lo cierto en cuanto al diagnóstico realizado y que evidentemente existía una ausencia en esas cuestiones.

Las nuevas gestiones a nivel nacional y provincial significaron un cambio sustancial en la puesta en práctica de la política. Aunque en virtud de lo recién expuesto no pueden caracterizarse estas como las únicas variables explicativas de la drástica situación de las cooperativas, sin dudas que su situación empeoró notablemente tras el paso de mando a nivel nacional y regional. En particular, resulta determinante el retiro de la participación del Gobierno Nacional, materializado principalmente a través de la UCAR, a partir de comienzos de 2016. Éste era el organismo que conducía el proceso y coordinaba el accionar de los diversos actores que formaban parte de ese complejo entramado que era la Micro-Región: distintas dependencias públicas, universidades, organizaciones de la economía social, organismos internacionales, inversores privados, trabajadores del ingenio, trabajadores de las cooperativas, etc. El cambio de dirección de la UCAR y la decisión del ejecutivo nacional de desligarse del Programa fue un duro golpe para el desenvolvimiento de los proyectos que se estaban llevando a cabo en la zona<sup>12</sup>, y en particular para el caso de las cooperativas analizadas, donde el Gobierno Nacional se desentendió totalmente y dejó todo en manos del Gobierno de Jujuy.

Posteriormente, finalizado el contrato de las acciones previstas en febrero de 2016, FECOFE abandona su participación en la Esperanza y transfiere todos sus activos al Estado Provincial. Su salida se da en medio de un escenario de fuerte incertidumbre, malestar y rispideces con las nuevas administraciones a nivel nacional y provincial (la organización tenía estrecha relación con la gestión saliente). Junto con esta salida, Bauzá deja de estar a cargo de la Casa de las Cooperativas, lo que significó un pronto y abrupto fin para las actividades que venía desarrollando y que hubieran necesitado mucho más tiempo de trabajo para dar sus frutos. Asimismo, los patrocinadores de los módulos hortícola y porcino, ligados a FECOFE, también dejan el proyecto. Esto afectó mucho a las cooperativas en tanto significó el retiro de los instructores técnicos, que se habían vuelto una figura clave no sólo por el asesoramiento técnico sino porque en algunos casos, como ya describimos más arriba, adoptaban la figura de quién imponía orden.

---

<sup>12</sup> Aunque el gobernador Morales expresó en algunos medios que el Presidente Mauricio Macri estaba al tanto de la situación del ingenio, también admitía el Gobierno Nacional dejó de aportar dinero y se limitó a “compensar deuda” que se tenía con las arcas nacionales y a brindar consultoría respecto de los compradores a la hora de la venta del Ingenio La Esperanza, mostrando su acompañamiento a la decisión de vender el Ingenio.

Se rompía así la integralidad que suponía el Programa de la Micro-Región, que abarcaba diferentes áreas y proyectos. Finalmente, el gobierno provincial asumiría la dirección de las cooperativas, luego de un largo proceso de transición cargado de conflictos. Por un lado, éstas resultaban proyectos interesantes para el ejecutivo en tanto eran el producto de una importante inversión y podían ser objeto de financiación internacional; por otro lado, tampoco le era sencillo desprenderse ellas, dado los convenios internacionales y la situación de la tierra donde estaban asentadas. Además, las cooperativas no se encontraban en condiciones de funcionar por sí mismas: faltaban realizar muchas inversiones, no habían finalizado su aprendizaje técnico de modo adecuado y su funcionamiento colectivo era muy pobre. Es decir, la situación era muy similar a la que habíamos visualizado en septiembre de 2015, lo cual era bastante comprensible dado que los meses que habían transcurrido desde entonces habían estado inmersos en la incertidumbre y las pujas propias de la transición.

Pese a las buenas intenciones expresadas al comienzo, la administración encabezada por Morales fue dejando paulatinamente de prestar atención a las cooperativas. Sin el apoyo nacional, y esgrimiendo que no poseía los fondos necesarios, no concretó las inversiones que faltaban ni las obras que se prometieron al hacerse cargo de los módulos (como baños y vestuarios). Recién a fines de 2017 se presentaron ayudas económicas para dos módulos (hortícola y apícola) a partir de la llegada de fondos internacionales y se invirtió en la reposición de la mitad de las gallinas del módulo avícola. No obstante, sí es importante destacar que la nueva gestión no sólo renovó, sino que aumentó de manera significativa los ingresos que obtenían los trabajadores mediante el plan de ayuda económica. Esta surgía como unas de las necesidades más escuchadas en la evaluación realizada en septiembre de 2015, y constituía una de las causas por las que muchos participantes abandonaron el programa en ese entonces.

Pero más allá de las falencias presupuestarias, desde la provincia tampoco se brindó ningún tipo de contención a los trabajadores. La partida de Bauzá y de los instructores técnicos de hortícola y porcino, y posteriormente de avícola con la salida de Ovoproductora S.A, dejó un vacío que no fue cubierto. La ex-administrativa entrevistada, por ejemplo, nos contaba que ella siguió ayudando a los chicos, para lo cual se formó en cuestiones técnicas, sin cobrar por ello. Tras los reclamos, el gobierno puso técnicos para que hagan acompañamiento en campo, pero estos no iban al territorio con la frecuencia con la que lo hacían los anteriores ni estaban tan capacitados en algunas cuestiones específicas (los técnicos de los patrocinantes vivían de proyectos similares a los que enseñaban, no así los nuevos). Todas las entrevistadas coinciden en decir

que los cooperativistas “se quedaron solos” y “a la buena de Dios”. Ante esta situación muchos miembros de las cooperativas abandonaron el programa agudizando una tendencia que ya venía desde los comienzos del mismo. Los pocos participantes que quedaron adoptaron una actitud más combativa hacia el gobierno reclamando que no había cumplido sus promesas.

Como vemos, lejos de continuar con las estrategias y acciones propuestas a partir del estudio realizado en 2015 que Bauzá había empezado a incorporar de manera incipiente y en la medida de sus posibilidades, tras el cambio de gestión encontramos una agudización de los problemas identificados: falta de acompañamiento adecuado en relación a la gestión del grupo y la promoción de lazos sociales y constitución/funcionamiento de los colectivos, ausencia de contención social adecuada, abordaje insuficiente y abstracto sobre la capacitación en economía social, cooperativismo, etc. En vez de buscar mejorar las relaciones de reciprocidad al interior de los grupos, se disminuyó el contacto con los mismos por parte de los ejecutores de la política pública. Los nuevos técnicos no tenían trato cotidiano ni tampoco un perfil adecuado para trabajar estas cuestiones. Las capacitaciones que el gobierno provincial anunció en su página de prensa no tuvieron ni mucho alcance ni un efecto positivo según la caracterización de las entrevistadas, y se trataban de cursos mayormente vinculados a cuestiones contables o jurídicas-administrativas, temáticas sin duda muy relevantes pero que no apuntaban al eje problemático analizado. Además, tuvieron el mismo inconveniente que las capacitaciones que realizó Bauzá: poca asistencia por parte de los miembros de las cooperativas, un problema que no se pudo resolver. Todo esto queda expresado en los testimonios recabados:

“Partiendo obviamente de que... quizás como provincia... no se ve más allá... que estos proyectos eran inversión, pero a largo plazo, que lleva su tiempo, y que nos tendríamos que haber formado, y que no se ven los resultados (a corto plazo). En cambio, esa visión lo tenía clarísimo Ovoproductora, lo tenía clarísimo FECOFE. La ayuda que se recibía -si bien era a nivel nacional- era más concreta, porque si tenías una inquietud, ibas a la casa de las cooperativas, tenías el número del técnico, charlabas fuera de la hora de jornada laboral, y fuera del campo, había respuesta. Porque te digo, para nosotros fue iniciarnos en una actividad que nunca se había dado en la zona.”  
(Trabajadora de módulo avícola)

“Acá en la provincia, a pesar de que lo recalqué, Sofi (Bauzá) también, veinte millones de veces, que los chicos necesitan un técnico constantemente ahí, que les marque las tareas diarias, a mí me contestaron: ‘Yo no soy guardería’ Y les dije: ‘si no ponen a una persona que esté encima de los chicos y con la autoridad suficiente, los proyectos se caen.’ (...) Yo creo que esos proyectos, por el tipo de chicos que han tomado, sin nadie que esté al frente no iban a seguir” (Ex técnica administrativa)

De esta manera, podemos concluir que el cambio de gobierno significó la interrupción de las estrategias correctivas que habían comenzado a llevarse a cabo luego de septiembre de 2015. Así, el desarrollo posterior de la política es el resultado de problemas anteriores no resueltos y de las acciones y –sobre todo– omisiones llevadas a cabo por las nuevas administraciones.

El hecho de que el cambio de gobierno impactara tan fuertemente en las cooperativas habla de la poca capacidad que estas habían logrado desarrollar para funcionar de manera autónoma. En el diagnóstico realizado dos años atrás afirmamos que las cooperativas aún no se encontraban en condiciones de manejarse por sí solas, más allá de las cuestiones de infraestructura o de los conocimientos técnicos, debido a los conflictos internos, la falta de responsabilidad personal de los miembros y la dificultad de imponer cierto orden en el funcionamiento colectivo. Como vemos a partir de lo analizado, esto quedó de manifiesto efectivamente luego del cambio de gestión y el retiro de los patrocinadores. Aumentaron los conflictos internos y las dificultades para ordenar el funcionamiento colectivo, y hubo una masiva deserción, más marcada en los módulos donde encontrábamos colectivos menos consolidados -porcino y hortícola-.

“Se fue la asistencia técnica y los grupos al no estar fortalecidos como cooperativas en cuanto al trabajo, ¿no? Al rol que cumple cada miembro de la cooperativa... Y al haber dinero de por medio... se vio reflejado que pesó más el interés personal en sacar ventaja, digamos, a que sea algo en común. Porque, culturalmente, nosotros como hijos de trabajadores de acá de la esperanza, estamos acostumbrados a tener un patrón, y responder a ese patrón, y por ende recibir un salario. No hay una cultura sólida que manifieste el espíritu cooperativista. Y, para mí, la gran falla ha sido esa. Es decir, cuando ni caminaban los grupos y las relaciones entre compañeros de cada cooperativa, es como que eso se dejó enfriar, se dejó de lado y bueno, fracasó digamos, porque en definitiva no encontramos la afinidad concreta hacia el espíritu cooperativista, que obviamente es tirar todos del mismo carro con un fin mayor. Así que para esa mi esa fue una gran debilidad.” (Trabajadora del módulo avícola)

“La selección falló, pero al mismo tiempo el acompañamiento... cuando hay cambio de gobierno UCAR se quiere desprender de todo... (...) Empezaron a no darles bolilla, y a dejarlos a la buena de Dios (a los trabajadores), y no renovaron contratos y los chicos se quedaron solos. Y lo que es Cooperchac (patrocinadora del módulo porcino), se fue de porcino y, fue un quilombo porcino, porque si a los chicos no les ponés una persona todos los días, si no estás encima, los chicos no laburan, eso es una realidad. En hortícola fue lo mismo” (Ex-técnica administrativa)

El último testimonio citado nos da pie para reflexionar sobre dos cuestiones más, sin duda complejas. En primer lugar, en torno a la selección de los participantes de los proyectos, respecto a lo cual hemos marcado algunas dificultades a lo largo del trabajo: que los trabajadores seleccionados no tenían experiencia en trabajos de tipo rural y que vivían en zonas urbanas, que no tenían una concepción adecuada de lo que significaba

el trabajo cooperativo, que en muchos casos existían diferencias etarias importante entre los miembros de una misma cooperativa, que tampoco se conocían previamente entre sí, entre otras.

Ahora bien, es importante recordar que el criterio de selección de los participantes estaba directamente relacionado con uno de los objetivos fundamentales de los proyectos cooperativos: ofrecer una fuente de ingreso alternativa a las familias de los trabajadores del ingenio. Las cooperativas analizadas no pueden pensarse aisladas de la situación del Ingenio la Esperanza, que era el objeto principal del Programa de la Micro-Región. Si solo se hubiera intentado diversificar la actividad productiva de la zona y generar más puestos de trabajo, por ejemplo, la convocatoria hubiera sido abierta y bajo otros criterios. No obstante, nos parece que es una apuesta interesante. Por un lado, porque frente a la necesidad de mecanizar el ingenio para hacerlo más productivo y rentable, es meritoria la decisión de encontrar una manera de sostener el ingreso de las familias de los trabajadores jubilados. Y, por otro, porque en lugar de brindar una compensación económica o asignar un subsidio temporal por parte del Estado, intenta generar puestos de trabajos alternativos para el mismo grupo familiar, incentivando un emprendimiento productivo que en el mediano o largo plazo pudiera funcionar de manera autónoma y que a futuro pudiera crecer aportando al bienestar económico de la zona.

Sin embargo, lo cierto es que evidentemente faltó un diagnóstico integral (que incorporara dimensiones como la social, lo cultural, las historias de vida, la situación económica, etc.) de los posibles beneficiarios directos del programa. La voluntad política, expresada en el párrafo anterior, de realizar una política innovadora para la región chocó con limitaciones estructurales que no supo identificar o no quiso abordar.

La otra cuestión que queríamos tocar, es la falta de responsabilidad y de compromiso de muchos de los miembros de las cooperativas, aspectos que no se pueden soslayar y que afectó seriamente a los emprendimientos, siendo una de las causas de su drástica situación actual. Pero es necesario, a su vez, correrse de la visión de algunos instructores y ejecutores del programa, que adjudican dicha irresponsabilidad a la idiosincrasia de los habitantes de la zona, a la juventud de los participantes o a su condición de urbanitas (visiones que a veces cargan prejuicios y rozan el fatalismo). El compromiso que asume un trabajador para con su trabajo está relacionado con una serie de factores: la posibilidad de auto realizarse a través de él, de obtener el reconocimiento de sus pares, de percibir ese trabajo como “propio” (de no sentirse alienado) que ofrece el trabajo autogestionado, de sentirse a gusto en su lugar de trabajo

(donde cobran importancia las condiciones de trabajo), entre otros. Todas estas cuestiones quedaron truncas para muchos trabajadores en la medida que desde los organismos ejecutores de la política se descuidaron las cuestiones relacionadas con el fortalecimiento de los colectivos y los lazos entre compañeros, la gestión de grupo, la desconstrucción de la concepción asalariada de trabajo y la introducción de los valores y principios del cooperativismo, etc. Como vimos, estas temáticas no fueron debidamente abordadas ni antes ni después de noviembre de 2015. Obviamente, además de los incentivos subjetivos del trabajo, existen los económicos o monetarios (los ingresos que se perciben), aspecto en el cual tampoco se lograron grandes avances. Pese a que la idea de formar parte de una cooperativa en un futuro motivaba a los trabajadores<sup>13</sup>, los ingresos del plan eran muy bajos en un comienzo (mejoraron mucho luego del cambio de gobierno) y las cooperativas demoraron en generar ingresos propios, incluyendo fracasos y decepciones<sup>14</sup>. Esto, y la incertidumbre e inconvenientes que se generaron luego del cambio de gestión hacían difícil para muchos trabajadores mantener expectativas positivas a futuro.

Lo desarrollado en el párrafo anterior, ayuda a explicar por qué varios miembros de las cooperativas mantuvieron su condición “sólo para cobrar el plan”, sin esforzarse ni responsabilizarse adecuadamente por sus tareas y por qué muchos otros directamente abandonaron el programa (además de otras variables ya mencionadas como las dificultades en el transporte, conflictos familiares o de género, etc.).

Finalmente, para cerrar estas conclusiones, es necesario describir que los desarrollos fueron diferentes en cada módulo productivo, según pudimos reconstruir a partir de los relatos de las entrevistadas. Hortícola y porcino fueron los módulos más críticos y donde más deserción hubo. Para comienzos de 2016 en ninguno de ellos se habían finalizado las obras previstas, las instalaciones no estaban suficientemente avanzadas y muchas de ellas nunca se terminaron. En hortícola nunca lograron obtener un ingreso propio importante más allá del subsidio. Además, se trataba de dos grupos poco cohesionados por lo que, con la partida de los técnicos originales, a quienes les tenían respeto, el grupo se desmembró y comenzaron fuertes conflictos internos. En porcino una de las cooperativas terminó tomando un galpón y apropiándose del proyecto, por lo que el gobierno tramitó el desalojo efectivizado meses después. Como nos contaban las

---

<sup>13</sup> Durante los encuentros y en las entrevistas expresaban ilusión porque “en un futuro esto va a ser todo de nosotros”.

<sup>14</sup> En el módulo hortícola, por ejemplo, se perdió la primera cosecha y las demoras en las obras hicieron que mucho después pudieran percibir algún ingreso por fuera del plan, que era muy inferior al mismo. En porcino y avícola pudieron obtener algún ingreso



trabajadoras entrevistadas, este desalojo desalentó los reclamos al gobierno por parte de los otros módulos.

Por otra parte, el módulo avícola se encontraba relativamente mejor, aunque la situación variaba mucho de una cooperativa a otra, tal como pudimos evidenciar en 2015 y como se desprende del informe de Bauzá. Tampoco en este módulo se habían cumplimentado todas las inversiones previstas durante la gestión anterior y no se completaron luego. La fábrica de huevo en polvo nunca se concretó, ni los baños para los galpones. Al igual que en los módulos anteriores, la situación se volvió muy difícil luego de la partida del patrocinador, tanto por lo que significó la ausencia de los técnicos como porque Ovoproductora S.A no llegó a hacer la reposición de gallinas necesaria que le correspondía. Sin embargo, en aquellas cooperativas que más unidas estaban hubo menor deserción, y en general el módulo hoy en día posee más miembros que hortícola y porcino. Hoy en día, sólo funcionan cuatro de los siete galpones instalados. Como resultado de las protestas y los reclamos de los trabajadores, el gobierno repuso gallinas en octubre del año pasado, aunque solo la mitad de las necesarias.

Por último, el módulo apícola constituye sin duda la excepción. El motivo principal es que los trabajadores del mismo, en vez de formar múltiples cooperativas, estaban integrados en COOPAJ, una cooperativa apícola de alcance provincial, lo que les dio un marco organizativo ya afianzado donde desarrollarse, así como contención y acompañamiento técnico/administrativo. Además, su organización en apiarios de un pequeño grupo de personas facilitaba las relaciones entre los miembros. Este módulo es sin duda el caso más exitoso de los cuatro, aunque cabría preguntarse y ahondar en la relación de estos trabajadores con COOPAJ en la práctica: ¿se incorporaron como miembros plenos de la cooperativa o viven su trabajo como si fuera de tipo asalariado? Este interrogante no pudo ser respondido por las fuentes a las que accedimos y necesitaría un estudio posterior.

## VI. Consideraciones finales

En este último apartado, nos gustaría señalar los aportes e interrogantes que este estudio de caso puede hacer a la cuestión de la sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social. En primer lugar, el dramático devenir de las cooperativas estudiadas tras el cambio de gobierno parece advertirnos sobre la importancia de que las experiencias de economía social que surgen a partir del accionar estatal, o bien que se sostienen en base a la ayuda económica por parte del mismo, desarrollen cierto grado de autonomía y busquen a mediano plazo la posibilidad de funcionar por sí solas. Tal como expresábamos en el abordaje conceptual, una excesiva dependencia del Estado puede poner en juego la autonomía o la sostenibilidad de las mismas.

Sin embargo, es necesario reconocer que los proyectos analizados resultan particulares, en tanto no sólo “dependen” del apoyo estatal, sino que son el producto de una política pública que, para cuando ocurre el cambio de gobierno, estaba en plena puesta en práctica y distante de su finalización. Para ese entonces, las cooperativas no habían podido finalizar su etapa constitutiva de manera completa ni habían logrado aún funcionar de manera autónoma, lo que las hacía sumamente vulnerables a una modificación de la voluntad política de continuar con el programa, y que fue lo que efectivamente sucedió.

Dicha vulnerabilidad nos lleva a reflexionar, a su vez, respecto de las dificultades y limitaciones que posee la intervención estatal a la hora de fortalecer el sector de la economía social. ¿Cómo generar/acompañar proyectos autogestivos incipientes desde el Estado, hasta que logren funcionar de manera autónoma, sin que se vean tan expuestos a un cambio de signo político por parte del gobierno?

Una primera posible respuesta podría ser buscando acelerar los plazos de ejecución de las políticas para lograr que los emprendimientos consigan un funcionamiento independiente lo antes posible. Sin embargo, esto podría generar un desacople con los tiempos de gestación y desenvolvimiento propios de las experiencias de economía social. A modo de advertencia, cabe recordar el caso de Venezuela, donde Susana Hintze (2010) describe que, pese a la enorme voluntad política por parte del gobierno de Hugo Chávez de multiplicar y potenciar los emprendimientos de tipo autogestivos, la particular situación de inestabilidad política del país y de su administración (que incluso sufrió un intento de golpe de Estado en 2002) generaba un ambiente de fuerte incertidumbre que llevó a que desde el ejecutivo se intentaran realizar muchas acciones a corto plazo. Esta presura dificultaba seriamente el diseño y la implementación de las

políticas públicas: los objetivos propuestos eran difícilmente realizables en los plazos proyectados, se cometían muchos errores y los recursos se malgastaban. Dicha urgencia producía un desacople entre los tiempos políticos y los tiempos técnicos, incluyendo entre estos últimos los plazos necesarios para permitir el aprendizaje institucional, que terminó sobre exigiendo a las iniciativas formuladas y llevándolas al fracaso. De modo similar, la velocidad de las medidas políticas no iba al mismo ritmo que el cambio cultural que estas nuevas formas de organizar la producción demandaban: “la construcción del sujeto colectivo, la transformación de la subjetividad de sus integrantes, la internalización de valores y principios requieren tiempos y ritmos de más largo plazo que el de los periodos políticos considerados” (Hintze, 2010, p. 171)

Otra respuesta plausible sería apelar a la generación de acuerdos básicos entre las diferentes fuerzas políticas, tarea sin duda compleja en un contexto de polarización política como el de muchos países latinoamericanos. Además, si bien los valores y la defensa de la economía social se van constituyendo lentamente en un reclamo cada vez más legitimado socialmente, la forma concreta que esta temática adquiere a la hora de formular e implementar políticas desde los gobiernos varía según la perspectiva desde la cual se lo aborda. Por este motivo, un cambio de gobierno puede modificar de manera importante la orientación de las medidas en relación a esta temática.

Como vemos, el andar armónico entre los tiempos políticos, los tiempos técnicos y los tiempos de los procesos culturales son difíciles de armonizar, y deben ser leídos en relación al contexto específico donde se desenvuelve la acción estatal. Si bien el análisis de estas complejidades excede esta tesina, nos gustaría llamar nuevamente la atención respecto de la necesidad de que el movimiento de la economía social se constituya en un agente político, capaz de generar demandas y ejercer presión sobre el Estado, interviniendo en la arena política, estableciendo estrategias de avance o de resistencia según el contexto, realizando el seguimiento de los proyectos relacionados con la temática, etc. En el caso de las cooperativas analizadas, por ejemplo, no se encontraban respaldadas por un movimiento mayor y, puesto que en Jujuy el sector de la economía social tiene un nivel de desarrollo limitado<sup>15</sup>, se encontraban solas en sus reclamos frente al gobierno.

Por otro parte, el caso analizado hace un aporte interesante al debate sobre la sostenibilidad de las experiencias de la economía social, en tanto muestra la importancia que tiene el desarrollo de los lazos de reciprocidad al interior de los emprendimientos.

---

<sup>15</sup> El éxito de las cooperativas de la Micro Región sin duda hubiera generado una influencia virtuosa en cuanto a la difusión de la economía social en la zona.

El carácter autogestionario hace indispensable para la sostenibilidad de estas experiencias que en el colectivo de trabajadores predominen los lazos de confianza y las relaciones de cooperación, que favorezcan la movilización subjetiva por parte de los miembros y posibiliten la autorrealización personal a través del trabajo, mediada por el reconocimiento por parte de los pares.

Como vimos a partir de las conclusiones de este trabajo, dada la “artificialidad” en la constitución de estas cooperativas estas variables se volvían insoslayables en el caso analizado. Sin embargo, nos parece que un adecuado tratamiento de estas cuestiones es sumamente importante para cualquier experiencia de organización del trabajo y de la producción de tipo colectivo y autogestionado. También podemos citar como ejemplo los estudios realizados por el Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET) de la UNR del caso de las empresas recuperadas, donde estos factores también aparecen muy visibles al tratarse de colectivos que pasan abruptamente de una forma asalariada de trabajo a la autogestión. En este sentido, aunque fortalecidos como grupo por la experiencia colectiva de la lucha por la recuperación, se ven obligados a establecer acuerdos y normas comunes de nuevo tipo, que permitan la ejecución de los procesos de trabajo de manera autogestionada.

Nos parece que la relevancia del funcionamiento de los colectivos y de los lazos de confianza y reciprocidad, muchas veces no está suficientemente tematizado ni debidamente sopesado en los estudios de sostenibilidad de la economía social, donde predominan las perspectivas que ponen el acento en el aspecto económico, basándose en el principio del intercambio mercantil, o bien, en el rol del Estado y la importancia de las redes de emprendimientos. Sin desatender estas cuestiones, nos parece que es fundamental incorporar la perspectiva desarrollada si queremos abarcar en toda su riqueza y complejidad este tipo de experiencias.

## VII. Bibliografía

### Libros, tesinas y artículos académicos:

- ALVAREZ, A. (2016) *¿Por dentro o por fuera? El debate entre las perspectivas de integración y coexistencia en los análisis de la economía social*. Trabajo Práctico final del Seminario de Economía Social y Solidaria de la carrera de Ciencia Política de la UNR.
- BOURDIEU, P. (1999) *Meditaciones pascalianas*. Anagrama. Barcelona.
- BOURDIEU, P. (2001) *Las estructuras sociales de la economía*, Ed. Manantial, Buenos Aires, Argentina. Introducción y Parte II: "Principios de una antropología económica."
- CORAGGIO, J.L. (2004) "Economía del Trabajo" En: CATTANI, A.D.: *La Otra Economía*, ed. Altamira-UNGS-OSDE, Buenos Aires, Argentina.
- CORAGGIO, J.L. (2005) "¿Es posible otra economía sin (otra) política?" Versión revisada de la ponencia presentada en el panel *Cuestión social y políticas sociales: ¿políticas de emergencia o construcción de políticas estratégicas de carácter socioeconómico?* Llevado a cabo en el II Congreso Nacional de Sociología, VI Jornadas de Sociología de la UBA, Pre ALAS 2005, Buenos Aires, Argentina.
- DE SOUSA SANTOS, B. y RODRÍGUEZ, C. (2002) "Introducción: para ampliar el canon de la producción." Traducido del portugués de: DE SOUZA SANTOS, B.: *Producir para vivir: os caminhos da produção não capitalista*, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, Brasil, 2002.
- DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. y FONTENEAU, B. (2002) *La Economía Social en el Norte y en el Sur*, ed. Corregidor, Buenos Aires, Argentina.
- DEFORUNY (2003) "Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector" en VUOTTO, M. (coord.): *Economía Social: Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, ed. Altamira, Buenos Aires, Argentina.
- DEJOURS, C. (1998) "De la Psicopatología a la psicodinámica del trabajo" en DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. *Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Ed. Lumen. Bs. As.
- DEJOURS, C. (2013) *Trabajo Vivo II: Trabajo y Emancipación*. Ed. Topía. Bs As.

- DICAPUA, M., MASCHERONI, J. y PERBELLINI, M. (comp.) (2013) *Detrás de la mirilla: género y trabajo en las nuevas formas de asociatividad*. Ediciones del Revés. Rosario.
- DICAPUA, M., MASCHERONI, J. Y PERBELLINI, M. (comp.) (2015) *Problemáticas legales, sociales y subjetivas de los y las socios de las cooperativas de trabajo: Reflexiones integradas desde la formación académica, la práctica investigativa y las experiencias de extensión*. Ed. Del Revés, Rosario, 1ra edición.
- DUBAR, C. (2002) *La crisis de las identidades: La interpretación de una mutación*. Ed. Bellaterra. Barcelona.
- GHIONE, C. (2012) *Las empresas recuperadas por los trabajadores en la ciudad de rosario en el marco de la economía social, desde el 2000 hasta la actualidad. Análisis de caso de "Lo Mejor del Centro Cooperativa LDA"* Tesina de Grado de la Lic. En Ciencia Política, Facultad de Ciencia Política, UNR. Dirección: Jean Escobar. Co-dirección: Lic. María Flor Abella.
- HINTZE, S. (2010) *La Política es un arma cargada de futuro: Economía social y solidaria en Brasil y Venezuela*, CLACSO-CICCUS, Buenos Aires, 2010.
- LAVILLE, Jean Louis (2009) "Definiciones e Instituciones de la Economía" En: CORAGGIO, José Luis (Org.): *¿Qué es lo Económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo*, Ediciones Ciccus.
- MOKATE, K. M. (2003) "Convirtiendo el 'monstruo' en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social". Documentos de trabajo del INDES, serie I-23
- MONEDERO, J.C. (2009) *Economía social en Venezuela: entre la voluntad y la posibilidad*. Revista Otra Economía, Volumen III, Nº 5, 2do Semestre de 2009
- NIRENBERG, O. (2008) "Aportes de la evaluación para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil" Cuaderno Nº 41 CEADEL, Buenos Aires.
- NIREMBERG, O., BRAWERMAN, J., RUIZ, V. (2003) Programación y evaluación de proyectos sociales: aportes para la racionalidad y la transparencia, 1ra edición, Buenos Aires: Paidós.
- PICHON-RIVIÈRE, E. *El proceso grupal*, versión digital disponible en: [http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/489952/mod\\_resource/content/1/El%20Proceso%20Grupal\\_EPR.pdf](http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/489952/mod_resource/content/1/El%20Proceso%20Grupal_EPR.pdf)

- POLANYI, K. (1957) “La economía como proceso institucionalizado”, traducción libre de Mirta Vuotto del capítulo “The economy as an instituted process” en: *Trade and Market in the Early Empires. Economies in History Theory*, New York, USA, 1957
- STAKE, R. E. (2005) *Investigación con estudios de caso* Ediciones Morata SRL, Colección: Manuales, 3ra ed., Madrid.
- SUBIRATS, J. (1989) *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. INAP. Madrid.
- VÁZQUEZ, G. (2010) “La sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. Perspectivas y aportes conceptuales desde América Latina.” Tesis de Maestría en Economía Social, UNGS.

#### **Publicaciones e informes institucionales y gubernamentales:**

- ALVAREZ, A. (2015) “Informe de los talleres de detección de necesidades realizados a las cooperativas de trabajadores del programa de la Micro Región de San Pedro y La Esperanza - Jujuy.” Trabajo realizado para la Federación de Cooperativas Federadas (FECOFE) en el marco de la Práctica Pre Profesional curricular de la Licenciatura en Ciencia Política y RRH de la Universidad Nacional de Rosario.
- ARGENTINA. UCAR (2015) *Crónicas de La Esperanza*. Textos de Juan Bedoian. Fotos de Enrico Fantoni. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Imprenta: Proietto y Lamarque S.A
- ARGENTINA. UCAR Y MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE LA NACIÓN. (2014) *Recuperando la esperanza, construimos nuevas oportunidades*. Publicación conjunta con el Gobierno de Jujuy.
- BAUZÁ, S. (2016) *Informe Casa de Cooperativas*. Informe sobre actividades realizadas en la Casa de Cooperativas. FECOFE. Marzo de 2016.

#### **Comunicados de prensa oficial (en orden cronológico):**

- ARGENTINA. UCAR (2014) “Comenzaron las capacitaciones en proyectos productivos de la región San Pedro y la Esperanza”. Recuperado de: <http://ucar.gob.ar/index.php/novedades-ile/noticias-ile/783-comenzaron-las->

capacitaciones-en-proyectos-productivos-de-la-region-san-pedro-y-la-esperanza

- ARGENTINA. UCAR (2015) “El Ingenio La Esperanza en Jujuy se encamina hacia una nueva zafra”. Recuperado de:  
<http://www.ucar.gob.ar/index.php/novedades-ile/noticias-ile/1624-el-ingenio-la-esperanza-en-jujuy-se-encamina-hacia-una-nueva-zafra>
- ARGENTINA. GOBIERNO DE JUJUY. SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO (2016a) “Nueva oportunidad de crecimiento para San Pedro y La Esperanza” Publicado el 26 de octubre de 2016. Recuperado de:  
<http://prensa.jujuy.gob.ar/2016/10/26/nueva-oportunidad-de-crecimiento-para-san-pedro-y-la-esperanza/>
- ARGENTINA. GOBIERNO DE JUJUY. (2016) “Cooperativas en proceso de capacitación” Publicado el 1 de noviembre de 2016. Recuperado de:  
<http://produccion.jujuy.gob.ar/2016/11/01/cooperativas-en-proceso-de-capacitacion/>
- ARGENTINA. GOBIERNO DE JUJUY. SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO (2016b) “Segunda etapa de reconversión en La Esperanza” Publicado el 22 de noviembre de 2016. Recuperado de:  
<http://prensa.jujuy.gob.ar/2016/11/22/segunda-etapa-de-reconversion-en-la-esperanza/>
- ARGENTINA. GOBIERNO DE JUJUY. SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO (2016c) “35 trabajadores se suman al proceso de saneamiento y reconversión productiva del Ingenio La Esperanza” Recuperado de: <http://prensa.jujuy.gob.ar/2016/12/26/35-trabajadores-se-suman-al-proceso-de-saneamiento-y-reconversion-productiva-del-ingenio-la-esperanza/>
- ARGENTINA. GOBIERNO DE JUJUY. SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO (2017a) “Regularización de cooperativas” Publicado el 7 de febrero de 2017. Recuperado de:  
<http://prensa.jujuy.gob.ar/2017/02/07/regularizacion-de-cooperativas/>
- ARGENTINA. GOBIERNO DE JUJUY. SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO (2017b) “Recursos para el crecimiento de polos productivos” Publicado el 11 de diciembre de 2017. Recuperado de:  
<http://prensa.jujuy.gob.ar/2017/12/11/recursos-para-el-crecimiento-de-polos-productivos/>



**Artículos y noticias de medios de comunicación en línea (orden cronológico):**

- “Inversores se retiran del Ingenio La Esperanza” (10 de marzo de 2016) *Jujuy al Momento*. Recuperado de:  
<http://www.jujuyalmomento.com/post/47468/inversores-se-retiran-del-ingenio-la-esperanza.html>
- VILCA, Alejandro (26 de abril de 2016) “Gerardo Morales se lanza a ajustar a los obreros del Ingenio La Esperanza”. *La Izquierda Diario*. Recuperado de:  
<https://www.laizquierdadiario.com/Gerardo-Morales-se-lanza-a-ajustar-a-los-obreros-del-Ingenio-La-Esperanza>
- “Quisiera que se abran los libros de contabilidad del Ingenio La Esperanza” (3 de mayo de 2016) *La Izquierda Diario*. Recuperado de:  
[https://laizquierdadiario.com/Quisiera-que-se-abran-los-libros-de-contabilidad-del-Ingenio-La-Esperanza?id\\_rubrique=1201](https://laizquierdadiario.com/Quisiera-que-se-abran-los-libros-de-contabilidad-del-Ingenio-La-Esperanza?id_rubrique=1201)
- “Declararon la emergencia y el saneamiento de La Esperanza” (3 de junio de 2016) *El Tribuno de Jujuy*. Recuperado de:  
<https://www.tribuno.com/ujuy/nota/2016-6-3-1-30-0-declararon-la-emergencia-y-el-saneamiento-de-la-esperanza>
- “Una ley jujeña dejará a 811 personas sin empleo en el Ingenio La Esperanza” (22 de junio de 2016) *Info Gremiales*. Recuperado de:  
<http://www.infogremiales.com.ar/una-ley-jujena-dejara-a-811-personas-sin-empleo-en-el-ingenio-la-esperanza/>
- LONGONI, Matías (26 de julio de 2016) “El Ingenio La Esperanza, un nuevo capítulo del despilfarro kirchnerista”. *Clarín*. Recuperado de:  
([https://www.clarin.com/economia/ingenio-esperanza-capitulo-despilfarro-kirchnerista\\_0\\_Sy10gySO.html](https://www.clarin.com/economia/ingenio-esperanza-capitulo-despilfarro-kirchnerista_0_Sy10gySO.html))
- “Productividad del Ingenio La Esperanza” (22 de agosto de 2016) *El Tribuno de Jujuy*. Recuperado de: <https://www.tribuno.com/ujuy/nota/2016-8-22-1-30-0-productividad-del-ingenio-la-esperanza>